

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo contiene los antecedentes de la investigación relacionados con las variables Calidad de la educación en las instituciones universitarias públicas y Clima organizacional, se presenta la fundamentación teórica, los aportes del autor, sistema de variables y el cuadro operativo de las variables estudiadas.

#### **1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.**

Peñaloza (2007), realizó un estudio cuyo objetivo era determinar la relación existente entre el Clima Organizacional y el Desempeño laboral del docente en los institutos universitarios tecnológicos del sector privado de Maracaibo: UNIR y UTPAL, por lo cual se ejecutó un estudio, según el método descriptivo, en la modalidad de campo. Se seleccionó un total de 84 profesores de tales centros educativos a quienes se les aplicó los cuestionarios Clima Organizacional y Desempeño Laboral elaborados por Peñaloza.

Tabulados los datos, se procesaron estadísticamente para el establecimiento de de frecuencias. Entre algunos de los resultados se puede destacar la verificación de la correlación de  $r=0,89$  entre el Clima

Organizacional y el Desempeño Laboral. Se recomienda elevar sus niveles de acuerdo a las exigencias del nivel universitario.

Esta investigación sirvió como antecedente toda vez que recoge aspectos fundamentales respecto a la conceptualización del Clima Organizacional y sus dimensiones, los cuales fueron abordados por el investigador.

Bravo, 2010, realizó una investigación con el propósito de determinar la relación entre la inteligencia emocional de los gerentes educativo y el clima organizacional de las escuelas básicas de la Parroquia Jorge Hernández del Municipio Cabimas. La investigación es de tipo descriptiva - explicativa, con un diseño no experimental, de campo y transeccional.

La población estuvo conformada por 16 gerentes educativos, 70 profesores, 16 personal administrativo, 19 personal de mantenimiento y 58 miembros de la asociación civil. La muestra estuvo conformada por 169 personas. Se diseñaron dos cuestionarios: uno para los gerentes y otro para la comunidad educativa. Los instrumentos fueron validados por seis expertos y la confiabilidad fue determinada siguiendo la fórmula de Crombach, dando como resultado 0,92 para la variable inteligencia emocional y 0,95 para la variable clima organizacional.

El estudio arrojó como resultado que los gerentes tienen alta presencia de inteligencia emocional y además, gestionan un clima organizacional adecuado; con la excepción de los indicadores conciencia emocional, auto evaluación, confianza, auto dominio, confiabilidad y adaptabilidad, los cuales

obtuvieron una moderada puntuación. Por otro lado, las pruebas estadísticas señalan que existe una correlación lineal negativa débil entre las variables inteligencia emocional y el clima organizacional de las escuelas básicas ya referidas, obtenerse un resultado de -0.215 en la correlación de Pearson. Por otro lado, las pruebas T de Student y Anova dieron como resultado que no existen diferencias significativas entre las medias de los valores pertenecientes a las variables

La investigación señalada tuvo interés para la presente toda vez que se abordan aspectos relacionados con la metodología de la investigación, los cuales fueron incorporados, en la medida de la pertinencia,

Arévalo (2005), realizó trabajo de investigación titulado Clima Organizacional y Calidad Educativa en las Escuelas Básicas del Municipio San Francisco. Tuvo como propósito determinar la relación que puede haber entre el clima organizacional y la calidad docente. En tal sentido, se trabajó con los postulados de las teorías de apoyo y la psicológica. Se ejecutó un tipo de investigación descriptiva correlacional, con un diseño transeccional o transversal, contando con una población censal de 10 directivos y 331 docentes de diversas escuelas de dicho municipio.

Se les diseñó un cuestionario conformado ambos por 40 ítems respectivamente los cuales fueron validados por expertos en la materia. La investigación permitió concluir que existe correlación de dependencia positiva entre ambas, es decir, el clima organizacional condiciona la calidad docente. Al caracterizar el clima organizacional de las escuelas básicas del Municipio

San Francisco, se tiene que esta impregnado de formalidad en cuanto a normas y procedimientos que se ejecutan, así como también de responsabilidad en cuanto a recompensa y toma de decisiones a pesar de ser estas deficientes.

Por otro lado, a pesar que existe un conocimiento compartido de la visión, no existe un trabajo en equipo para alcanzar la visión al describir la calidad docente en las escuelas del Municipio, estas se encuentran caracterizadas por el desempeño laboral de docente en lo que respecta a su rol facilitador, orientador y evaluador. Se evidenció que existe una relación negativa baja entre el clima organizacional y la calidad del docente.

La presente investigación permitió a la investigadora indagar sobre las dimensiones organizacionales presentes en las escuelas del Municipio San Francisco y de esta manera nutrió su marco teórico con respecto al clima organizacional.

Montilla (2003), realizó investigación cuyo propósito fue analizar la calidad de la enseñanza universitaria, en el Núcleo Universitario Rafael Rangel de Trujillo, en el Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, a fin de generar un plan de mejora continua de la calidad que contribuya a la mejora institucional. La metodología empleada, según la cual los miembros del departamento participan como protagonistas del proceso, supone, en si mismo una experiencia compartida de reflexión sobre el proceso educativo. Por lo que respecta a las unidades de análisis se puede destacar que la docencia, investigación, extensión y gestión en el

departamento no se realizan con todas las exigencias de calidad. Sin embargo, en cada una de ellas existen importantes puntos fuertes que pueden conducir a lograrla.

Tomando en cuenta la situación de crisis que actualmente está atravesando el país y concretamente, el sistema educativo, se considera que, en conjunto, la situación global del departamento podemos calificarla de regular con tendencia a una mejora sustancial a mediano plazo. Esta investigación sirvió de aporte por cuanto en ella se analizan aspectos clave para la conceptualización de la calidad y de la gestión de la calidad, los cuales fueron recogidos en la presente investigación.

Caligliori y Díaz (2002), realizaron una investigación titulada Clima Organizacional y Desempeño Docente en la Universidad de Los Andes (ULA). Es el resultado de un diagnóstico realizado al clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de enfermería, nutrición y medicina de la Facultad de Medicina de la ULA, en Venezuela. La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, siendo disruptiva y de campo.

La población fue de 311 docentes activos y la muestra de 86 individuos, obtenida por muestreo estratificado simple. Se aplicó una encuesta con una escala de cinco categorías de respuestas. Se realizó el análisis de la varianza y la desviación estándar de los datos que reflejan que el puntaje de la valoración global del clima fue de 2,96, en un rango del 1 al 5; ubicándose en la categoría de desacuerdo, en cuanto al funcionamiento de la Facultad por ser mecánica e ineficiente.

No hubo diferencias significativas entre Enfermería y Medicina en cuanto al desempeño docente, aunque sí con Nutrición, lo que pudiera estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. Se concluye en adecuar la estructura a las funciones sustantivas de la Universidad, facilitando la coordinación y ejecución de las decisiones.

Esta investigación fue de interés para el investigador por cuanto se revisó lo concerniente a la elaboración del instrumento para la recolección de datos. Lo cual fue de mucha utilidad en el estudio que se presenta.

## **2. BASES TEÓRICAS**

### **2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Al respecto, Goncalves (2000), define el clima organizacional como: Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros

Por otra parte, López (1999), define el clima organizacional como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante

de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Asimismo, el citado autor acota que para comprender mejor el concepto de Clima Organizacional (CO), es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

1. Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros).

2. Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros).

3. Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, e interacción con los miembros).

Todos estos elementos y factores se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión objetiva de esas percepciones

De acuerdo con Chiavenato y Cols. (1990, p.119-120), “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”. Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuantas distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

Con base en los fundamentos de Maish (2004), el concepto de clima laboral como él le llama es complejo, dinámico y sensible. Complejo porque maneja muchos componente, sensible porque tales componentes pueden afectarlo y dinámico porque puede ser mejorado a través de acciones correctivas.

Considera el investigador que el clima organizacional, ciertamente está vinculado a la percepción que tiene el individuo o grupos de individuos con respecto a los factores que entran en juego o presentes en el entorno organizacional. Esa percepción genera en la persona una reacción, la

manifiesta más en sintonía con lo que sucede en ese ambiente o, por el contrario la inhibe hacia un nivel de participación deseado. Ahora, lo importante del clima es que tiene una sintomatología, y por tanto puede ser mejorado, a través del concurso de los interesados y principalmente por quien lleva las riendas de la organización.

En el mismo orden de ideas, Brunet (2004), presenta las características del concepto de clima organizacional entre las que destacan: El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad; el clima es una configuración particular de variables situacionales sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo. El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.

El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización. El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente). Tiene consecuencia sobre el comportamiento. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Por otro lado, agrega en relación al concepto de clima organizacional que éste parece apoyarse en dos grandes escuelas del pensamiento:

1. Escuela de la Gestalt: este enfoque se centra en la organización de la percepción del individuo: captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento, Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

2. Escuela Funcionalista: según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los Gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Siguiendo la misma línea James y Jones (citados por Brunet), como resultado de las dos grandes escuelas del pensamiento, ya sea la de la Gestalt o la del Funcionalismo, señalan que el clima

organizacional puede ser definido mediante tres enfoques diferentes los cuales se describen a continuación:

Medida Múltiple de los Atributos Organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Medida Perceptiva de los atributos Individuales. La medida perceptiva de los atributos individuales representan más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como elementos meramente individuales relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales. Dentro de esta óptica, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la

organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados.

En relación a lo expuesto es evidente, en la percepción del clima organizacional una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos. Siguiendo la misma línea, Brunet (2004) citando a Likert, señala que, el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

Asimismo, el autor antes citado, señala tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causadas, intermediarias y finales, y que la combinación e interacción de estas variables permite determinar dos tipos de clima organizacional o sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Clima tipo autoritario, conformado por el sistema I, autoritarismo explotador, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. Sistema II, autoritarismo paternalista, bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo, este tipo de clima está constituido por los sistemas:

Sistema III Consultivo, este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. Sistema IV Participación en grupo: en el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados: los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

### **Importancia del Clima Organizacional.**

Para el autor Brunet (2004), el clima refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un gerente :

- El ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones.

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el gerente puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

### **El Clima Organizacional en las Instituciones Universitarias.**

En el sistema educativo venezolano y especialmente el universitario, según Peñaloza (2007) el profesorado ha propiciado esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y, en este, como compromiso, se ha identificado el desempeño docente como un aspecto muy influyente en el logro del mismo. Hoy existe consenso en la

idea de que el fracaso o el éxito dependen en parte de la calidad del desempeño de sus docentes.

Las instituciones universitarias requieren necesariamente que los profesores se mantengan dentro de ambientes que según Fernández y Asencio (1991, p.3), representan el conjunto de características psicosociales, determinadas por los factores: comunicación, motivación, autonomía, valores y reconocimiento, así como también de ciertas condiciones de relación interpersonales e identidad institucional para que se pueda lograr un desempeño laboral de acuerdo con las exigencias de calidad universitaria.

Desde el punto de vista educativo, el binomio sociedad-educación es constante dentro de la realidad de cada país y la educación universitaria se considera como potenciadora por excelencia de las transformaciones sociales.

Es evidente que en Venezuela la educación, según Ramírez (1999), ha seguido “un desarrollo al lado de gestas, iniciativas y relaciones prácticas que bien puede calificarse de progresistas y en algunos casos de revolucionarios” (p. 61). Ha tenido períodos de estancamientos, abandono, ignorancia e incluso de una verdadera regresión en los valores y logros del Sistema Educativo.

En efecto, en estos tiempos de cambios en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez se hace más necesario comprender los factores económicos, físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo. Esta necesidad, de

acuerdo a Brunet (1999, p.89), se basa en el hecho de que: según la forma como los empleados interpreten su ambiente laboral, así será su índice de productividad, además, de que influirá en la formación de buenas o malas relaciones de trabajo, o en el fracaso o en el éxito de las políticas que se ha establecido en la institución.

Lo anterior, es reforzado por Halpin y Crofts (1963), quienes con la publicación de la investigación titulada "El clima organizacional de la escuela, introducen formalmente la noción de clima organizacional en educación. Partiendo de su análisis, asumieron que la percepción del ambiente interno, por parte de los participantes en la institución educativa es la fuente válida de datos, es decir, lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad a ser descrita. Y eso constituye el propósito de un clima organizacional: obtener una descripción objetiva de esas percepciones.

Al ahondar más sobre el clima organizacional educativo, Halpin (1976), ve a las características del ambiente psicológico de un sistema social como las que enmarcan, definen, y determinan a aquel. Por tanto, conocer el clima organizacional de las instituciones universitarias es importante porque ayuda a entender mejor el comportamiento y, posiblemente a desarrollar estrategias para dirigir a la organización más efectivamente.

Otra consideración acerca del clima organizacional la hacen Fernández y Ascensio (1989), aseguran que es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo: determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funciones de la institución

que contiene un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos.

Por otra parte, Pérez y Maldonado (2004), citando a Gairín asumen que el clima educativo universitario se percibe como la resultante de los diferentes componentes organizativos, que al ser específicos en, le asignan peculiaridad en el actuar de la institución y, está determinado por la interacción de todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución condicionante a su vez, de distintos productos educativos.

Por su parte, Cornejo y Redondo (2001), señalan que el clima educativo es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confiere un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez, de los distintos procesos educativos.

Lo anterior, desde la perspectiva del investigador, confirma que el Clima Organizacional constituye de hecho la personalidad de una organización. Además, determina y condiciona el comportamiento de los individuos en la institución, y el grado de satisfacción respecto de la actividad que los empleados desempeñan.

En consecuencia el desarrollo de las actividades vinculadas con el proceso de enseñanza y aprendizaje se lleva a cabo en un ambiente específico, donde intervienen los integrantes del Sistema Educativo

representados por el personal directivo, docentes, educandos, de cuya interrelación se originan concepciones, percepciones, patrones y/o creencias que en un momento dado influyen en la toma de decisiones y comunicación a nivel directivo y en las posibles reacciones por parte de los educadores, de la masa estudiantil y representantes que conforman la institución.

Por ello, resulta un hecho relevante, el punto referido a la efectividad gerencial, por cuanto la eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos depende de la calidad del trabajo que realizan los directivos de las instituciones de educación universitarias; de allí que deben enfatizarse los esfuerzos y necesidades de cambios hacia la dinámica del proceso gerencial. En este contexto, Rosales (1996), señala que:

El estilo de la gerencia que prevalece en una institución educativa es vital ya que de él depende la forma como se conduce el que hacer educativo, determinando en mayor o menor grado el Clima Organizacional y por tanto, la eficacia y efectividad de una institución (p. 101).

Es importante destacar que el clima adecuado de una organización debe estar nutrido de dosis suficientes de colaboración, de participación y actitud crítica por parte de todos los entes involucrados, estableciendo una red de flujos que no solamente reflejen la cultura del centro, sino que la intentan superar desde un compromiso de responsabilidad profesional y moral. Sólo así se podrá asegurar un futuro de calidad para las instituciones educativas.

Asimismo, resulta interesante la postura teórica de Zabalza (1996), al aseverar que el clima es una función institucional que se crea, y por tanto,

se puede intervenir sobre él. No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones. Es sobre todo un concepto de intervención para quienes deseen dedicarse a la mejora en el campo de la educación y de la acción social. Esta definición busca operacionalizar los estudios en donde se observen resultados de la intervención

Al tenor de las consideraciones anteriores, esta investigación se propone, determinar la relación existente entre el clima organizacional y la calidad de la educación en las instituciones universitarias de la COL.

### **Dimensiones del Clima Organizacional.**

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Según Sandoval (2004), las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que

influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones

Likert (1967), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices

- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control en las instancias organizacionales.

- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stinger (1978) resaltan que el clima organizacional depende de nueve dimensiones: estructura; responsabilidad; remuneración o recompensa; desafío; relaciones; estándares; conflictos; cooperación e identidad.

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick (1973) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho.

7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados conforme a las habilidades del ejecutante.

8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias

9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relativos al trabajo.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización.

4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización.

Brunet (2004) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones: Autonomía Individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa y consideración, reconocimiento y apoyo.

Otros autores como Pérez (2001), citado por Pérez de Maldonado y Cols. (2006), sostiene que el estudio del clima organizacional obedece a cuatro (4) dimensiones: Imagen gerencial, Calidad del ambiente, Integración organizacional y Vitalidad Organizacional. En este sentido, el investigador se ciñe a esta apreciación del autor señalado y orienta la investigación en torno a tales dimensiones.

La razón fundamental es que, según Pérez, ya citado, en estudios realizados a tres Instituciones de educación universitarias venezolanas, los resultados subrayan la imagen gerencial como la de mayor peso en el clima total de la organización, al tiempo que explican el 69% de la integración organizacional, el 33% de la vitalidad organizacional y el 26% de la calidad del ambiente. Significa esto que cuanto más favorable es percibida la imagen gerencial, más positiva es la integración organizacional, la cual se traduce en mejor comunicación y mayor cooperación. Así mismo, cuando se mejora la imagen gerencial, se optimizan la vitalidad organizacional y la calidad del ambiente.

Asimismo, Martínez (2006), afirma que la acción gerencial es lo que mayor impacto tiene sobre el clima, señala que han encontrado en las evaluaciones realizadas a más de 500 organizaciones, que entre el 50% y el 70% del clima organizacional depende de sus líderes. Expresa este autor: “aquí el punto central es el compromiso gerencial, ya que el mayor impacto en el clima organizacional es producido por el estilo del líder a cargo” (p. 2). Los resultados del clima organizacional son un espejo para cada gerente,

que le informa sobre su eficacia gerencial, pues el gerente debe estar dispuesto a mirarse y disponerse para observar las propias debilidades; ganar la confianza para reconocerlo como oportunidades de mejora y adquirir el compromiso ético de hacerlo.

### **2.1.1. IMAGEN GERENCIAL (IG).**

Según Pérez (2001), se refiere a la percepción que tiene el personal de la conducta y la gestión de quienes dirigen la organización. Por tanto, la (IG) es un indicador genérico de la calidad del liderazgo, derivado principal pero no exclusivo de las percepciones de quienes colaboran con un jefe en una organización.

Edgar Schein (1992), en su análisis de carácter más clínico y cualitativo del liderazgo, observa que la conducta de los mandos ejerce una influencia muy determinante en la formación y en los cambios de la cultura de las organizaciones. La conducta de los mandos promueve valores implícitos, prácticas administrativas y modos particulares de entender el trabajo, el negocio, la organización, la sociedad y la economía. Se considera, entonces, que en la medida en que el jefe es un representante legítimo de la autoridad en la organización y teniendo en cuenta su capacidad de influenciar la cultura organizacional, es comprensible que las personas se perciban más o menos apoyadas por la organización, en la medida en que son apoyadas y valoradas por su jefe inmediato.

El jefe inmediato es la imagen y representación de toda la organización en el puesto de trabajo de cada persona (Toro, 2010). Cada miembro de un equipo de trabajo se relaciona con la organización cada vez que lo hace formalmente con su jefe, quien es la imagen visible de la empresa en su cargo.

En opinión del investigador, el gerente define, con su proceder, tanto a nivel de competencias profesionales como de iniciativa ante sus subalternos o colaboradores, las características que habrán de reinar en el seno de las organizaciones, en el comportamiento y rendimiento de todos los que conforman la misma.

Los componentes de esta dimensión, a criterio de Pérez, ya citado, son: confianza en la gerencia, supervisión, competencia de jefes y supervisores, estilo de dirección y liderazgo.

#### **2.1.1.1. CONFIANZA EN LA GERENCIA.**

De acuerdo a Pachano y Col (2008) la herramienta fundamental para lograr resultados es el recurso humano, los cuales deben tener un líder, que distribuya las tareas de manera justa, y motive la responsabilidad de sus empleados, tomando en cuenta sus emociones, factor que en los momentos de crisis es de gran prioridad. Un buen líder, debe trabajar la misión de la empresa, hacia dónde se dirige y cómo quiere que sea. En los momentos de crisis es imprescindible reafirmar la propia identidad, pero también pueden ser una

oportunidad para cambiarla o redefinirla, y se deben buscar los mecanismos para comunicar dicha misión y convertirla en objetivos factibles y concretos. La confianza se construye en base a un conocimiento global y particular de la organización, y sobre todo por la propia confianza que los líderes tengan de sí mismos

Por su parte, Mora (2010), argumenta que la dinámica de interrelaciones entre la gerencia y los trabajadores debe siempre cuidarse de tal forma, que se garantice el que los trabajadores den paso a que la confianza siempre esté presente con el gerente, con quien los dirige o lideriza en la empresa u organización en donde se presta los servicios. Pero también, es importante que en los grupos de trabajo, entre las personas se manifieste la confianza.

Es necesario, tener presente que generar confianza genera grandes beneficios para la empresa, para su comportamiento, aspecto que jamás puede ser ignorado, todo lo contrario se debe estar atento a ello. Son muchos los gerentes que han descuidado este aspecto, y desafortunadamente el clima organizacional, muestra un comportamiento no idóneo en algunas empresas por la ausencia de confianza entre los trabajadores y la gerencia.

Relata el Profesor Mora, ya citado, que en un trabajo de investigación sobre “La confianza Gerencial” realizado por los profesores Pablo Cardona y Helen Wilkison, se les inquirió a un grupo de trabajadores sobre qué aspecto basan su confianza, respondieron: reciprocidad, transparencia,

lealtad, responsabilidad, profesionalidad. En resumen, los comportamientos que generan confianza en los directivos, con base al estudio señalado, son: consistencia y predictibilidad; integridad; comunicación abierta y fruida con los colaboradores; compartir, delegar y preocupación por sus subalternos.

#### **2.1.1.2. SUPERVISIÓN.**

Desde el punto de vista etimológico, significa "mirar desde lo alto", lo cual induce la idea de una visión global. Por otra parte, en su concepto más propio, según Amundarain (2004), supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes. Supervisar efectivamente requiere, planificar, organizar, dirigir, ejecutar retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características individuales en la persona que cumple esta misión.

Es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de

consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

Según Rodríguez (2005), el supervisor mediante sus acciones, transmite la información relevante sobre la organización, su misión y su visión. Además, da apoyo y capacitación, asegurando el éxito en el trabajo, escuchando al equipo y buscando solución a los problemas. Finalmente, fomenta el trabajo en equipo y la integración a la organización. Esto es, en general, una tarea compleja, pero necesaria, que demanda que los ascensos al trabajo supervisorio recaigan precisamente sobre quienes tienen mayor competencia y capacidad para generar un ambiente propicio para el éxito laboral y atender al talento humano en su desarrollo.

Por otro lado, algunas condiciones en las organizaciones generan la acción contraria en la integración de la gente y la generación de sinergia organizacional. Una de ellas, es el énfasis exagerado en la producción y la normativa, sin que haya un balance en la atención personal de quienes trabajan allí y el fomento de la creatividad. Las estructuras con énfasis en la jerarquía, más que en las relaciones entre las personas, son también contraproducentes y negativas para el desarrollo individual y la integración de equipo

### **2.1.1.3. COMPETENCIAS.**

Según Mora (2007), la gerencia por competencia abarca: “conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una gerencia, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”, esta gerencia permite contar con personal competente, y esto puede ser considerado como una condición necesaria, aunque no suficiente para ayudar que las empresas alcancen sus objetivos y metas.

Se puede decir, entonces, que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de aquellos que apenas cumplen su función. La gestión por competencias, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

- La Gerencia por Competencia se basa en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Asimismo, el término competencia, está referido, como muy bien señalan Badillo y Villasmil (2006), al conjunto de saberes que involucran: conocimientos, sentido axiológico y propósitos, acciones que desarrolla la persona en el contexto de su formación y ejercicio profesional; tanto en su vida personal como social, combinados coordinados e integrados.

Las competencias gerenciales, para el autor Hellriegel y otros (2002, p.5), las competencias gerenciales “son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” Al respecto, es relevante señalar que estas son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos.

Esta diversa forma de contemplar las facetas del conocimiento, ha dado origen a diversas listas de competencias gerenciales, una de las más populares es la presentada por Spencer y Spencer, citados por Vásquez (2005), quienes las agrupan en seis grandes bloques:

Competencias de logro y acción: orientación al logro; preocupación por el orden, calidad y precisión.

Competencias de ayuda y servicio: entendimiento interpersonal y orientación al cliente.

Competencias de influencia: influencia e impacto; construcción de relaciones.

Competencias de gestión: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y liderazgo.

Competencias cognoscitivas: pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica-profesional-dirección.

Competencias de eficacia personal: autocontrol, confianza en si mismo, comportamiento ante los fracasos y flexibilidad.

#### **2.1.1.4. ESTILO DE DIRECCIÓN.**

Un buen directivo, que se respete a sí mismo, en base a Llanes (2005), debe en primer lugar, nutrirse de todos los elementos necesarios que le permitan una adecuada preparación profesional, debe dominar y conocer adecuadamente los diferentes métodos y estilos de dirección de acuerdo a las normas y la práctica actual, toda vez que la dirección es, además de una ciencia, un arte, pues la dirección de grupos humanos requiere de una improvisación constante y un actuar permanente.

Es por ello, que conocer a sus subordinados hasta el mínimo detalle, y analizar que le faltaría a él mismo, si no es líder para lograrlo, son alternativas muy importante que todo jefe debe conocer, si en realidad se considera un buen jefe o un buen líder con el fin de llevar los destinos de la Dirección al estado deseado, aplicando convenientemente las herramientas que da la ciencia de dirección y el arte que el mismo como creador sea capaz de entregar en su constante quehacer.

De lo que se trata, es de que lo válido hoy en día en las organizaciones de cualquier tipo, es que éstas sean dirigidas por líderes no solo formales, sino también morales y mientras más posibilidades tengamos de encontrar más líderes en los negocios, en mejores condiciones estaremos de resolver los grandes problemas que se presentan en la Dirección.

El estilo de dirección es el conjunto de métodos y procedimientos empleados por el directivo para cumplir sus funciones de dirección, es el sello personal de cada directivo para influir sobre los subordinados.

Los estilos de dirección se clasifican en:

- Autoritario.
- Democrático.
- Pasivo o liberal.

El estilo autoritario. En este caso, el directivo tiende a concentrar todas sus decisiones en él, brinda poca o ninguna participación a sus

subordinados. El control lo realiza de manera muy formal con tendencia a soslayar los resultados del trabajo. Limita la información a los subordinados sobre los problemas de la organización, lo cual implica que exista una pobre comunicación en los diferentes niveles de dirección y por tanto entre el jefe y sus subordinados. Las opiniones de los subordinados no se atienden ni escuchan de la manera más efectiva, solo formalmente, lo cual trae por consecuencia que no se favorezca la iniciativa creadora. Desestimula la crítica, no admite la autocrítica y no desarrolla la creatividad.

Estilo democrático. En el presente estilo, el directivo resuelve sólo los problemas fundamentales y brinda a los subordinados la posibilidad de participar activamente en la toma de decisiones. El control no se centra en las cuestiones formales, sino en detectar los aspectos relacionados con los resultados del trabajo. Mantiene informado a todos los miembros subordinados de los acontecimientos que afectan el sistema en general. Establece una buena comunicación con los diferentes niveles de dirección y entre jefes y subordinados. En general atiende, escucha y valora con verdadero espíritu crítico los criterios y opiniones de sus subordinados, favoreciendo las iniciativas creadoras y por sobre todo, mantiene un alto sentido de la crítica y la autocrítica.

Estilo pasivo o liberal. Se refiere a la inherencia limitada del directivo en el trabajo con los subordinados, precedido por la creación de situaciones estimulantes en cada uno de ellos, donde el mismo reconoce la utilidad de su actuación en correspondencia al logro de los objetivos de su organización. Se

materializa en grupos de desarrollo avanzado o colectivo, donde se supone que exista la coincidencia de intereses sociales y personales. El jefe da instrucciones en forma de consejos y el control se efectúa a distancia.

En sentido general, en cuanto a estilo de dirección se refiere en el liderazgo, cabe preguntarnos cuál sería el estilo óptimo de Dirección que debe poseer un directivo.

La respuesta infiere una importante reflexión: Depende de los objetivos propuestos en las tareas, de la complejidad de las mismas, de las funciones asignadas, de las características de personalidad de los subordinados, del momento que acontece, de la experiencia acumulada por el jefe, y por el grado de conocimiento que tenga el subordinado de la tarea.

El estilo de dirección, según Galicia (2004), y desde un punto de vista público, desarrolla los principios de responsabilidad y transparencia, al sustentarse en la valoración y el respeto hacia el servicio público, la transparencia en la gestión y la capacidad de rendir cuentas, en el compromiso y responsabilidad del nivel directivo con el control y el cumplimiento de los acuerdos, compromisos y protocolos éticos; de moralidad, a través del compromiso decidido y constante de la alta dirección por el cumplimiento de las normas constitucionales y legales propias de la entidad.

Para el investigador, el estilo de dirección debe revelar las competencias que posea el gerente para resolver la problemática propia de la organización de que se trate. No son las características intrínsecas del

gerente lo que importa, lo verdaderamente importante es cómo a través de un estilo de dirección logra alcanzar los objetivos organizacionales en términos de eficiencia, eficacia y sobre todo en consonancia con las perspectivas de los trabajadores. De lo que se trata, entonces, es cómo combinar los objetivos empresariales con los objetivos laborales.

### **2.1.2. CALIDAD DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.**

El ambiente laboral es un elemento de gran importancia en la satisfacción personal de la vida adulta y ayuda a lograr un equilibrio vital en relación con la trascendencia; traducido básicamente en estabilidad psicológica, auto estima adecuada e integración armónica entre vida familiar y trabajo. Sin embargo, y económicamente hablando, el ambiente laboral también es importante para las empresas, pues resulta el modo de expresión de su cultura organizacional; en el que destaca fundamentalmente el clima organizacional.

Dado que las percepciones afectan las conductas de las personas, el clima ético es la pieza clave para lograr un equilibrio en el ambiente de la empresa. Este clima, que, entre otras cosas, puede verse reflejado en la preocupación por la calidad de vida de los trabajadores, también trae consigo efectos rentables. Así, por ejemplo, y al mejorar el funcionamiento financiero, se incrementa el valor de mercado y la productividad; reduce costos operativos; mejora la habilidad para retener y atraer a los mejores

empleados; fortalece la confianza y lealtad de quienes ya están en la empresa; reduce el ausentismo; y fortalece la imagen corporativa.

El hombre fue creado para trabajar. Hay una satisfacción personal en sentirse útil y "ganar el pan con el sudor de la frente". Pero para lograr un ambiente laboral productivo es básico que exista buen trato y cordialidad. Dado que se trata de un lugar en el que se estará la mayor cantidad de horas de la vida, todo lo que se haga para reducir las tensiones entre la motivación y el estrés dará sus frutos.

En efecto, la motivación implica un cierto nivel de exigencia, un estrés normal. Sin embargo, muchas veces se produce en exceso, generándose el llamado "síndrome de Burnout" (presión laboral), cuyas causas pueden clasificarse en estresores externos e internos. Los primeros refieren al ambiente físico (ruido, luces, calor, encierro); la interacción social (agresión, descontrol); a estructuras organizacionales (normas y reglamentos excesivos, plazos perentorios); y a acontecimientos vitales (muertes, separaciones, pérdidas, promociones).

Por otra parte, señala Sulbarán (2002), que el ambiente conceptual que genera o crea la gerencia, estará dirigido a estimular una actitud o estructura mental positiva que tenga, a la vez, un efecto saludable en el deseo del individuo de participar en el cambio y la innovación organizacional. Tal ambiente tendrá, además, que ver con la creación de una estructura mental que permita a la persona entender porqué es ventajoso ofrecer sus

esfuerzos para lograr los objetivos de la organización capacitándole, al mismo tiempo, para el logro de sus metas personales.

Una de las principales funciones de la gerencia es, pues, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos planteados. Sin este ambiente físico–conceptual apropiado, los esfuerzos de los participantes pueden resultar ineficaces o, peor aún, nulos o inexistentes.

En síntesis, según Pérez (2001), calidad del ambiente: es la percepción que se tiene sobre la organización en cuanto y tanto ésta facilita y promueve el sentido de compromiso de las personas con su trabajo, así como de su valoración y protección. Sus variables descriptoras son: estabilidad, identificación, presión y condiciones de trabajo.

#### **2.1.2.1. ESTABILIDAD.**

Según Brunet (2004), el aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión. Se asocia al nivel de autonomía que posea el individuo en la realización de su trabajo. En la medida que él perciba que puede cumplir o ser responsable en su tarea, aplicando cierto nivel de autonomía en el “como” hacerlo, en esa medida los resultados serán más productivos, se sentirá más fluido en su tensión laboral y por supuesto ello repercutirá positivamente en el clima laboral.

Por su parte, Pritchard y Karazick (1973) ahondan más la apreciación de Brunet y agregan que supone también la forma autónoma como los trabajadores pueden resolver sus problemas laborales. Esto es, estimular la creatividad en el individuo para que innove y cree nuevas formas de resolución de problemas organizacionales.

También está relacionada esta dimensión con lo que Licker (1971) denomina métodos de mando, es decir la forma como el líder utiliza su nivel de influencia en el empleado. En la medida que sea un líder autoritario – coercitivo en esa medida el empleado se sentirá como en una especie de camisa de fuerza que le impide actuar como “conocedor” de su trabajo para transformarse en un autómeta. Con el agravante que queda inerte ante el estrés. A este respecto, Según Robbins (2004) el estrés está asociado con restricciones y demandas. Las primeras impiden hacer lo que el individuo desea, y las segundas se refieren a cuando el individuo quiere algo y no lo tiene.

La responsabilidad de una persona, a criterio del investigador, va más allá del mero cumplimiento de sus labores, hay que medir también el valor agregado que tal cumplimiento genera. Y eso sólo se da cuando el trabajador percibe cierto nivel de autonomía.

#### **2.1.2.2. IDENTIFICACIÓN.**

Para Litwin y Stinger, ya citados, es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de

trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Ahora bien, este concepto genera en el investigador una reflexión: para llegar a tener un sentimiento de pertenencia es necesario, primeramente, participar: es decir, formar parte de esa institución u organización, o también de ese país, al respecto, Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn (1998) afirman que la ciudadanía se ejerce y se aprende en la vida cotidiana y en las prácticas sociales concretas, en otras palabras, gracias a la participación en la sociedad. Argumentan, además que la participación es el eje central para el desarrollo de cualquier ser humano: participar es una necesidad humana fundamental.

Asimismo, Maturana (1999) asegura que:

La participación se da en el momento en que las cosas que uno realiza hacen sentido a la comunidad social a la cual uno pertenece, contribuyendo de esta manera a crearla, y eso pasa solamente en tanto uno tiene presencia, y se tiene presencia cuando se participa, es decir, en tanto las cosas que uno hace cobran sentido para uno (p. 86).

Ahora bien, al participar de la manera en que lo señalan los autores mencionados, se genera la identidad. De allí que la persona llega a tener la sensación de compartir sus objetivos con los de la organización. Se identifica el trabajador con la empresa, para la cual trabaja, cuando lo que él hace al participar como miembro de la misma, satisface a la empresa, y satisface al propio tiempo sus expectativas intrapersonales

Como corolario, toda persona debe amar lo que hace, al hacerlo está dándole sentido a su participación e identificando sus sentimientos de pertenencia. Al no amar lo que hace, pierde sentido su participación y se genera el tedio, lo cual atenta contra el establecimiento de un clima organizacional adecuado.

### **2.1.2.3. PRESIÓN.**

Según Litwin y Stinger (1978) corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Vale decir, si la gerencia de la organización, consciente de su responsabilidad, motiva a sus colaboradores a la obtención de metas cada vez más altas, más retadoras por el empeño que ello supone.

Lo expresado por los autores anteriormente citados está en directa relación con la motivación al logro, al respecto Robbins (2004) señala que en las personas orientadas hacia la obtención de logros son comunes las siguientes características:

- Tendencia a luchar por alcanzar logros personales más que por las recompensas del éxito en sí.
- Lo que hacen tratan de hacerlo mejor o más eficientemente de lo que se ha hecho con anterioridad.
- Presentan una fuerza que los impulsa a sobresalir en lo que hacen.

- Buscar situaciones en las que pueden tener la responsabilidad personal de dar solución a los problemas, en las que puedan tener retroalimentación sobre su desempeño para saber si están mejorando o no y al mismo tiempo fijarse metas moderadas.

- Evitan las tareas demasiado fáciles o difíciles.

- Les disgusta tener éxito por casualidad.

- Deseo de vencer los obstáculos pero también saber que su éxito se ha logrado gracias a sus propias acciones.

Es el pensar del investigador que el trabajador, en este caso específico el docente y demás miembros de las Instituciones de Educación Universitaria, se sentirían más proclives a asumir retos y desafíos en la medida que haya una motivación al logro no sólo del mismo individuo, sino también por parte de los directivos. Estos deben dar el ejemplo, lo cual ya de por sí constituye un elemento motivacional; pero, también deben estudiar las potencialidades de su gente, su talento y hacerles sentir que si pueden hacerlo y juntos, en equipo pueden aún hacer realizaciones superiores.

#### **2.1.2.4. CONDICIONES DE TRABAJO.**

Con base a base a los postulados de Litwin y Stinger y Pritchard y Karasick, ya citados, es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de

buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Esta apreciación es ampliada por las apreciaciones que hace Robbins (2004) al referir que en el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del contrato psicológico "Este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa".

De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos, y en el caso puntual de esta investigación los rectores, vice-rectores, directivos y coordinadores traten a sus colaboradores de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado.

De igual forma se espera que los colaboradores respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si el gerente o director educativo no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que

disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas”.

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa, cualquiera que ésta sea, debe constituirse en maestros de sus colaboradores. La pregunta que se hace es: ¿Cuándo un jefe es un maestro? Lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias.

Propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como auto liderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas.

Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

Asimismo, para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un

grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo" De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia. Ambos tipos de grupos cumplen una función vital en la conformación de un adecuado clima organizacional

### **2.1.3. INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL.**

La integración organizacional se considera un nivel de desarrollo superior, donde la colaboración, democracia y auto dirección son pre-requisitos para un alto rendimiento de la organización, caracterizada por su creatividad y capacidad de combinar estratégicamente las posibilidades internas y externas en un contexto de valores, ética e integridad, para producir resultados sinérgicos.

Para Pérez de Maldonado y Cols. (2006), se define como la percepción sobre la comunicación y cooperación de las áreas entre sí, para alcanzar metas y objetivos. Sus variables descriptoras son: ambiente de cooperación y la comunicación. Sus variables descriptoras son: Ambiente de cooperación y comunicación.

### **2.1.3.1. AMBIENTE DE COOPERACIÓN.**

Según Litwin y Stinger (1978) es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

La cooperación no es un mero regateo en el que el éxito de una persona se logra a expensas o gracias a la exclusión del éxito de otras. El objetivo constante de la cooperación es el beneficio mutuo en las interrelaciones humanas; se fundamenta en el principio del respeto mutuo. El valor, la consideración, el cuidado y la participación proporcionan un fundamento a partir del cual puede desarrollarse el proceso de la cooperación.

La cooperación requiere reconocer el papel único de cada persona, a la vez que mantener una actitud sincera y positiva. Los pensamientos positivos dentro del ser automática y fácilmente crean sentimientos de cooperación en la mente de los demás. El método para ofrecer cooperación es usar la energía de la mente para crear vibraciones de buenos deseos y sentimientos puros hacia los demás y hacia la tarea a realizar. Esto afecta al ambiente en una forma positiva y sutil. Las vibraciones colectivas de un esfuerzo tan puro y sutil preparan el terreno para deliberaciones abiertas y profundas, así como para períodos exitosos de cooperación.

De las consideraciones anteriores se desprende la importancia de la cooperación para las organizaciones, sobre todo en el ámbito educativo, dado que cada Institución de Educación Universitaria es una fábrica, cuya misión es formar ciudadanos aptos para la convivencia y ésta no se logra sin la cooperación.

Por tanto, la dirección (léase: rectores, vice-rectores, directores y coordinadores) debe propiciar y facilitar la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo, cuando su interés está centrado en obtener metas concretas para la escuela o cualquier otro tipo de organización.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por sus superiores y se reconocen y recompensan sus resultados.

Si los directivos o gerentes universitarios, conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia.

### **2.1.3.2. COMUNICACIÓN.**

Bowens y Taylor, ya citados, afirman que abarcan la red de comunicaciones que existen dentro de las organizaciones. En ese sentido,

Robbins (2004) habla de la comunicación como transferencia y comprensión de significados para la acción efectiva, y al respecto sostiene que cumple con la función de “controlar la conducta de los miembros del grupo o de la organización a través de las jerarquías de autoridad y el establecimiento de lineamientos, fomenta la motivación al dar las explicaciones requeridas a los empleados o socios para que ejecuten las acciones necesarias en busca de un mecanismo fundamental que permita a los trabajadores manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción”.

La comunicación debe ser efectiva para producir actitudes más positivas, lo que se manifiesta en el nivel de motivación que exhibe el empleado en el desempeño de sus funciones, en la calidad del servicio o producto terminado, en su interacción con los superiores, con los miembros de su equipo, clientes externos y demás grupos involucrados en esta actividad productiva que como resultado final afecta positivamente a la sociedad en términos de los beneficios que ésta recibe. En el desarrollo del proceso comunicativo la tecnología es abrazada por las organizaciones porque, con su uso para la obtención de información, se logra mejorar la satisfacción de los empleados.

Para Kinicki & Kreitner, (2003), uno de los tipos de comunicación es la bidireccional, en la cual observamos varios pasos que van desde la elaboración de la idea pasando por la codificación, transmisión, recepción, decodificación, aceptación y uso, hasta llegar a la retroalimentación como paso que cierra el proceso. En éste pueden identificarse algunos problemas

potenciales. La polarización, disonancia cognoscitiva, razonamiento defensivo y el guardar las apariencias; todo esto puede darse en el proceso de comunicación. Además, están los ruidos o interferencias que afectan la transmisión y comprensión del mensaje.

Estos problemas y barreras pueden resultar en lo que hemos denominado como deformaciones comunicativas entre administradores y empleados. Estas deformaciones son un verdadero problema en y para las organizaciones; esto se traduce en directrices erróneas, transmisiones de informaciones incorrectas y otras dificultades y problemas que se pueden transformar en pérdidas, en diferentes formas, para la empresa.

Asimismo, según Gan (2005) el papel de la comunicación dentro de las organizaciones influye significativamente en los trabajadores, es decir, que trabajamos hablando, pidiendo información, preguntando, respondiendo, pidiendo opiniones y valoraciones, recibiendo y analizando demandas y necesidades para otras personas. Es posible neutralizar una parte importante de dificultades mejorando la comunicación, y por ende renovando el ambiente de trabajo y por consiguiente los resultados de éste.

De las consideraciones anteriores se desprende que la comunicación es vital para las organizaciones, es como el lubricante de las relaciones interpersonales, sino funciona la organización se sumerge en el caos. Por eso, para comunicarnos debemos utilizar la racionalidad. El comunicarnos responde a nuestra propia necesidad existencial, luego los gerentes o los responsables de la dirección de la institución educativa debe velar por la

supervivencia de su institución y ella sobrevivirá si entre sus miembros impera el principio de la racionalidad, el cual implica, para los que ejercen la comunicación, el deber de no contradicción, afirmar aquello en lo que cree, explicar lo que se desea decir y ser asertivos al momento de comunicarnos.

#### **2.1.4. VITALIDAD ORGANIZACIONAL.**

La vitalidad organizacional es expresada por Siliceo y otros (2001), como un proceso de madurez y mejora continua, en respuesta al medio ambiente cambiante, donde las organizaciones están en proceso de aprendizaje permanente con el objeto de ser capaces de responder a las exigencias del mercado como su fin económico y de su entorno como su fin social, compromiso que han adquirido las empresas con la sociedad, Senge, (1990).

Sobre la base de lo expuesto por el citado autor, se entiende entonces que las organizaciones inteligentes aportan una nueva visión a las empresas donde la percepción de la misma por parte de los grupos de interés no debe ser fragmentaria, cada persona y actividad está relacionada con todas las demás. Ello origina la influencia que cada persona tiene en el entorno para así crear organizaciones con capacidad de aprender; obteniendo, día a día, mejores resultados en sus actividades de mercadeo social.

Asimismo, Pérez, ya citado, argumenta que la vitalidad organizacional es la percepción que hace el personal, en cuanto al dinamismo de la

empresa, su audacia para alcanzar metas, grado de innovación en decisiones y planes, rapidez para responder a los cambios del mercado y las oportunidades que presenta para la superación de su gente. Sus variables descriptoras son: Dinamismo, flexibilidad e innovación y oportunidades para su gente.

#### **2.1.4.1. DINAMISMO.**

Según Litwin y Stinger, corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

Sano sería para las organizaciones crear un programa de incentivos, cuyo objetivo es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación. Chiavenato (2000, p. 446), señala que éstos “deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores. De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales ayudan a crear un adecuado clima organizacional

Cabe mencionar que los programas de incentivos mantienen gran importancia en el área de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta que el capital humano forma parte importante en el funcionamiento de cualquier organización.

Considera el investigador que si algo caracteriza al ser humano es su sensibilidad para captar la insatisfacción que produce el no ser reconocido o recompensado cuando o posterior a la realización de una exitosa faena laboral, esto funciona como una ley de compensación, generando en la persona resquemor, depresión y es posible que la lleve hasta el estrés. Por supuesto, cuando la persona está en tal situación no hace más que formar parte de un clima organizacional que no coadyuva a la eficiencia.

#### **2.1.4.2. FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN.**

Según Prichard y Karazick, ya citados, este indicador cubre la voluntad de las organizaciones de experimentar cosas nuevas y de cambiar las formas de hacerlas. Tiene que ver con la capacidad de una organización para satisfacer una variedad creciente de expectativas de los clientes.

En tanto que Martínez, Vela, Pérez y de Luis (2005) sostienen que estudiar la innovación es importante porque es la que permite a las empresas implementar nuevas ideas, procesos y productos con éxito.

En el caso que ocupa la atención del investigador- las instituciones de educación superior-, es menester que asuma una actitud conforme la propia

dinámica de los tiempos vaya sugiriendo. El cambio, anteriormente, tardaba en llegar, hoy la constante es el cambio, y debemos, queramos o no, vivir con él y hasta auspiciarlo.

Las Instituciones de educación universitarias deben tener sus laboratorios para procesar y hacer experimentos; deben estar dotadas de computadoras y los docentes y el personal administrativo deben conocer su lenguaje y conectarse con ellas. ¿Cómo entonces, el producto que se forma en las instituciones de educación universitarias, va a contar con una preparación integral? Las Instituciones de Educación Universitarias que no asuman el desafío de los cambios se quedarán rezagadas, Y tal situación no es la mejor para el fomento de un clima organizacional adecuado.

Las innovaciones no se sustentan por sí mismas, requieren de un soporte que les dé sentido. Ese soporte es la filosofía en que se basa la innovación, la cual implica un nuevo individuo y un nuevo proyecto de sociedad. Los cambios no tendrían sentido si no se vinculan los valores y los compromisos de las instituciones con la sociedad.

#### **2.1.4.3. OPORTUNIDADES PARA SU GENTE.**

Evaluar el desempeño laboral requiere Estándares del Desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas acerca del comportamiento organizacional del trabajador.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben

ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de ésta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor.

La evaluación del desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

## **Usos de la evaluación del desempeño**

– La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.

Al respecto, Chiavenato (2000), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

Asimismo, Según Robbins (2004), aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor empleado.

**Beneficio para el Empleado o Colaborador.**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

**Beneficios para el Jefe o Directivo.**

El jefe o directivo universitario tiene la oportunidad de:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

**Beneficios para las Instituciones de Educación Universitarias.**

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino

principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Todo lo anterior, permite al investigador asumir que siempre y cuando los estándares respondan a los requerimientos técnicos de precisión y confiabilidad, en esa medida contribuirán a la gestación de un adecuado clima organizacional.

## **2.2. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA.**

Calidad. Para los ingenieros industriales, según Carrión (2003), no es difícil abstraer un concepto integral de calidad. Para cualquier tipo de producción, la calidad se concibe a partir del diseño. La calidad del diseño será mayor cuanto más se haya considerado la medida de la necesidad que se debe satisfacer. Con el avance de la tecnología se tiende a abandonar la producción en masa, considerando, cada vez más, para el diseño características muy particulares.

Para el autor citado, el diseño es el equivalente del perfil profesional, el que en cada caso debe adecuarse a la propia realidad así como a la particular misión y visión institucional. Luego viene el proceso productivo al que tienen que ingresar insumos cuyas características están en función del producto que se desea obtener.

Estas características son el equivalente del perfil del ingresante; enseguida se desarrolla el proceso de producir con la intervención del personal calificado (profesores y administrativos) haciendo uso de maquinarias, equipos y demás facilidades adecuados a las operaciones que se deben realizar (recursos). El proceso debe ser eficiente y el resultado (perfil del egresado) eficaz, lo cual supone un diseño efectivo y un proceso productivo de calidad para dar al producto las características y especificaciones previstas en el diseño.

Se dice que un producto es de calidad cuando cumple con las especificaciones y características previstas en el diseño. Así la educación universitaria será de calidad si el perfil real del egresado cumple con lo previsto en el perfil profesional propuesto; siempre y cuando ese perfil haya sido diseñado considerando los posibles escenarios en que habrá de desempeñarse el nuevo profesional. Si la educación universitaria fue de calidad, entonces el profesional egresado cumplirá a cabalidad con su responsabilidad social y se puede afirmar que la educación que recibió fue pertinente.

Por otra parte, Briceño, Carrero y Pepe (2006), sostienen que la calidad es una tendencia de gestión que se ampara en el precepto de satisfacer al cliente externo e interno lo que implica la transformación de todos los elementos que integran la organización, aunado al compromiso de todos sus miembros en busca de la calidad de sus procesos.

Las organizaciones de calidad proporcionan una concepción global, que fomenta la mejora continua en la organización, involucra a todos sus miembros centrándose, como se mencionó en la satisfacción del cliente tanto interno como externo. Se puede definir esta filosofía de la siguiente manera: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la calidad (los requerimientos del cliente-interno y externo- son percibidos y asumidos exactamente) total (todos los miembros está involucrados, incluso el cliente y los proveedores cuando sea posible)

Cuando las Instituciones de educación universitarias están dispuestas al cambio y buscan obtener la calidad de sus recursos y procesos, alcanzan resultados que las convierten en organizaciones preparadas para enfrentar cambios y retos del futuro latente.

Tomando en consideración las áreas claves en el desempeño establecidas por Gairín (2000), las Instituciones de educación universitarias de calidad arrojarían como resultados las siguientes características:

Con relación a los programas: elaboración de currículos cuidadosamente planeados y coordinados que respondan a las necesidades de los alumnos. Máxima atención al tiempo real del aprendizaje, que supone

implicaciones de los alumnos, vinculación con los objetivos y elevada tasa de éxito. Máximo empleo y aprovechamiento del tiempo de aprendizaje.

Con relación a la dirección: autoridades comprometidas con la iniciación y mantenimiento del mejoramiento continuo. Liderazgo efectivo capaz de generar un clima cooperativo y de orientar con visión y energía tanto a los alumnos como a los profesores hacia la mejora de las actividades y de los rendimientos

Con relación a la orientación general de la organización: compromiso con las normas y metas claras y comúnmente definidas; búsqueda y reconocimiento de valores propios de la institución, más que individuales; planificación en conjunto y participación de todo en la toma de decisiones. Objetivos básicos bien definidos, alcanzables y compartidos por todos los miembros de la organización.

Con relación a la proyección externa: apoyo de las autoridades de educación superior ya que la institución tendrá clara su visión de calidad.

Con relación al personal (profesores y demás trabajadores): participación en las decisiones. Sentido de estabilidad que genera un clima de orden y favorece el compromiso personal. Desarrollo de programas que mejoren las competencias y estimulen las expectativas, actitudes y conductas positivas para el progreso institucional.

Con relación a los alumnos: alta satisfacción de sus necesidades. Obtención de buenos resultados académicos. Preparación para enfrentarse a

la sociedad y a los retos académicos y laborales en el futuro. Sensación de un desarrollo y mejoramiento continuo.

Con relación al clima organizacional: clima de reconocimiento, motivación y esfuerzo de la dirección hacia el profesorado y de éstos para con los alumnos, basado en la valoración de sus logros, la aceptación de sus ideas y la exaltación de sus logros académicos.

El concepto de Calidad en la Educación universitaria, según Balado (2005), es un conjunto multidireccional. Abarca las tres funciones clásicas del tríptico misional de la Universidad: Docencia, investigación y extensión, lo que se traduce en calidad de su personal docente, calidad de su programa y calidad de los métodos de aprendizaje.

### **2.2.1. DOCENCIA.**

A criterio de Segura (2004), el Estado venezolano tiene la responsabilidad de definir, dentro de un proyecto de alcance nacional, los lineamientos políticos y las estrategias dirigidas a potenciar la educación como un bien público de gran trascendencia social, dándole a la figura del educador, el lugar que durante décadas ha reclamado y operativamente se ha ganado.

En forma contundente Rugarca (1994), sostiene que es necesario superar los mitos que han plagado el ambiente educativo, sobre todo aquellos que sostienen que al hacer más instituciones, la educación mejora,

o que basta conocer la asignatura para ser un docente. Quien ejerce la docencia universitaria se va enriqueciendo en la medida que se amplía su horizonte de conocimientos compartidos, desarrolla habilidades para pensar o manejar el conocimiento y refuerza ciertas actitudes vinculadas con los valores.

Ciertamente, en los momentos actuales, no basta con dar los contenidos de una materia, es necesario que el docente aborde con propiedad nuevos paradigmas, apuntando hacia la visión de educación de calidad.

En este marco de transformación educativa debe tenerse como norte el desarrollo integral del hombre como premisa fundamental, dentro de una línea bidireccional (alumno- docente), donde los dos ejes accesen y utilicen diversas fuentes de información, impulsen acciones de investigación y comprendan los principios del desarrollo integral que les permitan convertirse en miembros activos de la comunidad.

En este contexto, se hace necesaria una seria reflexión acerca del quehacer y de los nuevos perfiles docentes requeridos, dada la inclusión de actividades de investigación, como parte fundamental en la formación docente. El escenario, entonces es exigente tanto para los docentes como para los estudiantes, ya que la dinámica actual exige altos estándares de calidad y competitividad profesional y personal, materializados en conocimiento profundo, habilidades, adecuado perfil de personalidad,

destrezas para manejar nuevas tecnologías, proactividad y diligencia, entre otros aspectos.

Por tanto, el perfil profesional es elemento a considerar a la hora de valorar el desarrollo profesional del docente. Al respecto, Fernández(1995), citado por Segura (2004), afirma que los estudios sobre la vida profesional y la carrera docente como ámbito de socialización se han vertebrado en torno a dos enfoques que contribuyen a fundamentar y conformar el perfil profesional que caracteriza a los educadores, sus comportamientos y actitudes hacia la enseñanza.

En un primer enfoque, se tiene el conjunto de condiciones personales, relacionadas con su nivel investigativo, la divulgación del trabajo y el manejo del quehacer educativo, la calidad en su función docente, la cooperación y el liderazgo que mantiene en la institución. Esto tiene que ver con la capacidad personal y profesional del docente para abordar el proceso de enseñanza, es responder a la preguntas ¿Cómo lo hace? ¿Con qué lo hace?

En el segundo enfoque, la dimensión individual o interpersonal de la carrera asociada al manejo y comprensión de situaciones, la creatividad, su capacidad para relacionarse y el dominio personal en la carrera docente.

Ahora bien, la docencia universitaria también ha sido analizada desde el punto de vista de las concepciones docentes. Son de destacar el trabajo teórico y empírico de Ramsden (1992), de Murray y Mc Donald (1997), indicando que hay distintos enfoques sobre enseñanza universitaria y que se podrían sintetizar así: Enseñanza como transmisión de conceptos y

conocimientos; enseñanza como ayuda a los estudiantes en la adquisición de conocimientos y destrezas y enseñanza como desarrollo y cambio de las concepciones propias de la asignatura.

Interesante resulta la opinión de González (2000), cuando afirma que el aprendizaje ha de concebirse como el proceso de construcción por parte del sujeto que aprende de conocimientos, habilidades y motivos de actuación que se produce e condiciones de interacción social, en un medio socio-histórico concreto sobre la base de la experiencia individual y grupal y que lo conduce a su desarrollo personal.

Esta concepción de aprendizaje plantea ante todo el reconocimiento del carácter activo del estudiante en el proceso de construcción del conocimiento, su desarrollo en condiciones de interacción social, así como el hecho de que se aprenden no sólo conocimientos y habilidades sino también valores y sentimientos que se expresan en la conducta del hombre como motivos de actuación.

La enseñanza ha de ser concebida como el proceso de orientación del aprendizaje del estudiante por parte del profesor que propicia las condiciones y crea las situaciones de aprendizaje en las que el estudiante se apropia de los conocimientos y forma las habilidades y motivos que le permiten una actuación responsable y creadora.

Esta concepción de enseñanza reconoce al profesor como un orientador del estudiante en el proceso de aprendizaje, no se trata del profesor autoritario de la Pedagogía Tradicional que impone al estudiante

qué y cómo aprender; ni tampoco del profesor no directivo que espera pacientemente a que el estudiante sienta la necesidad de aprender espontáneamente para facilitar su expresión.

El profesor orientador del aprendizaje es un guía que conduce al estudiante por el camino del saber sin imposiciones pero con la autoridad suficiente que emana de su experiencia y sobre todo de la confianza que en él han depositado sus alumnos, a partir del establecimiento de relaciones afectivas basadas en la aceptación, el respeto mutuo y la comprensión.

En un proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido al desarrollo pleno del hombre los contenidos de enseñanza se relacionan tanto con la formación y desarrollo de conocimientos y habilidades como de valores y motivos de actuación rompiendo la falsa dicotomía existente en la Pedagogía Tradicional entre lo instructivo y lo educativo, entre lo curricular y lo extracurricular. Los métodos de enseñanza son eminentemente grupales y participativos, polémicos, dirigidos al desarrollo de la capacidad reflexiva del estudiante, de la iniciativa, flexibilidad y creatividad en la búsqueda de soluciones a los problemas de aprendizaje y sobre todo de la responsabilidad e independencia en su actuación.

Por tanto, la evaluación cumple una función educativa en tanto centra su atención en el discurrir del proceso de aprendizaje y en las vías para el desarrollo de las potencialidades del estudiante. Un papel importante corresponde en este sentido, a la autoevaluación y a la coevaluación en el grupo de estudiantes.

### **2.2.1.1. PERTINENCIA.**

La UNESCO (1998), señala que la pertinencia “debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las Instituciones de Educación Universitarias y lo que estas hacen”. A este respecto Corzo y Marcano (2009) argumentan que se requerirá, entre otros aspectos, de normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica y una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo, reforzar las funciones de docencia, investigación y extensión dirigidas a disminuir aspectos como la violencia, el hambre, el analfabetismo y la contaminación ambiental.

A nivel nacional, se ha venido estudiando acerca de los problemas de la Universidad venezolana y la necesidad de su transformación. Al respecto, Ruiz (2004), destaca que se podrían visualizar dos escenarios posibles: el primero referido a cambios simples y superficiales, donde se mueven las cosas para que todo siga igual; y el segundo tipo de cambios sustantivos y profundos, que pudiesen conducir a una transformación de las estructuras universitarias, en función de una revisión de la misión y visión institucional, que no es más que estudiar su nivel de pertinencia orientada hacia su responsabilidad social, mediante la relación con los diversos sectores que conforman su contexto y poder contribuir con una sociedad de desarrollo humano sustentable.

En este sentido, se han producido diversas teorías, en materia educativa, que revalorizan la pertinencia de la educación superior. En efecto, autores como García (1997), considera que la pertinencia debe ser analizada desde diferentes ángulos, entre los cuales considera: los procesos de selección, la promoción de un nuevo proyecto educativo centrado en el aprendizaje

Por otro lado, Tunnermann (2000), en su trabajo acerca de la educación expresa necesario abordarla en su concepto amplio de pertinencia social, por lo que se debe estudiarla no sólo desde su perspectiva académica sino también desde los objetivos y la misión que la educación superior debe cumplir en la sociedad contemporánea. En tal sentido, argumenta que las Instituciones de Educación Universitarias deben ser pertinentes con el proyecto educativo plasmado en los objetivos y la misión y visión institucional; debe haber pertinencia de las Instituciones de Educación Universitarias y el mundo del trabajo; debe haber pertinencia entre las Instituciones de Educación Universitarias y los demás niveles de educación; debe estudiarse la interdependencia entre disciplinas científicas que caracteriza al conocimiento, por lo que aumentar el contenido interdisciplinario y multidisciplinario es un imperativo.

### **2.2.1.2. EQUIDAD.**

La equidad en el acceso a la educación universitaria, según la Conferencia Mundial para la Educación Superior (1998), debería empezar por el fortalecimiento y, de ser necesario, una nueva orientación de su vinculación con los demás niveles de enseñanza, y más concretamente con la enseñanza secundaria.

Las instituciones de educación superior deben ser consideradas componentes de un sistema continuo al que deben también contribuir y que deben fomentar, que empieza con la educación para la primera infancia y la enseñanza primaria y prosigue a lo largo de toda la vida. Los establecimientos de educación superior deben actuar en estrecha colaboración con los padres, las escuelas, los estudiantes y los grupos socioeconómicos y las entidades elegidas. La enseñanza secundaria no debería limitarse a formar candidatos cualificados para acceder a la enseñanza superior fomentando la capacidad de aprender en general, sino también prepararlos para la vida activa brindando formación para una amplia gama de profesiones.

No obstante, el acceso a la enseñanza superior debería seguir estando abierto a toda persona que haya finalizado satisfactoriamente la enseñanza secundaria u otros estudios equivalentes o que reúna las condiciones necesarias, en la medida de lo posible, sin distinción de edad y sin ninguna discriminación.

### **2.2.1.3. RELEVANCIA.**

Con base al trabajo “Tras la pista de una revolución académica: Informe sobre las tendencias actuales” Auspiciado por la UNESCO y presentado en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (2009), el acceso a la educación universitaria es algo más que “pasar la puerta y entrar”. El verdadero progreso depende de los niveles de finalización de estudios de todos los grupos de población. Los datos que se tienen sobre ello son escasos, pero lo que sí está claro es que un alumnado cada vez más diverso también ejerce presión para que se instauren nuevos programas de apoyo académico y enfoques innovadores de la enseñanza.

Las investigaciones muestran como la enseñanza universitaria influye en el empeño de los estudiantes en el aula. México ha creado nuevas Instituciones de educación universitarias interculturales fundadas en las filosofías, culturas, lenguas e historias indígenas. La diversidad de los estudiantes también ha contribuido a que aumente el interés que despiertan muchos programas y establecimientos de enseñanza, orientados a impartir conocimientos profesionales, sobre todo en el campo de la economía empresarial y las Técnicas de Información Comunicacional (TIC).

Aunque es difícil generalizar a todo el mundo, la misión de la mayoría de las instituciones, de la mayor parte de los países, consiste en enseñar en menor medida las disciplinas básicas y ofrecer más programas de formación profesional a una gama más amplia de alumnos que anteriormente. Las

interrogantes sobre la finalidad de los planes académicos y la enseñanza superior son notables en las regiones en desarrollo, donde las economías emergentes requieren especialistas formados para desempeñar profesiones científicas y técnicas y líderes fuertes con conocimientos generales, que sean creativos, adaptables y capaces de encarar desde una amplia perspectiva ética los avances sociales.

### **2.2.2. INVESTIGACIÓN.**

Según De Venanzi (1987), la incorporación de la investigación en la Universidad venezolana se desarrolla, de manera progresiva, a partir del año de 1936, cuando se inicia un proceso de creación de centros e instituciones de investigación especializados, particularmente en la Universidad Central de Venezuela, y se formaliza la actividad de investigación mediante el establecimiento de normativas específicas que rigen esta función universitaria

La concepción de la investigación en la Universidad, está orientada por un doble propósito: (a) mejorar de la calidad académica global, por la vía de la auto-evaluación institucional, en la cual la Universidad se investiga a sí misma; y (b) crear nuevos conocimientos que serán enseñados, divulgados o utilizados en la resolución de problemas de las propias instituciones o de otros sectores de la sociedad.

Según Ferrer y Clemenza (2006), la actividad universitaria tiene que ser creativa y basada en la exhaustiva búsqueda del conocimiento sobre problemas que afectan la realidad y donde el espíritu innovador para abordar la solución de dichos problemas, será el camino de la permanente búsqueda de respuestas que interrumpen la vida de la sociedad.

Por ello, la investigación universitaria es una de las claves para poner en marcha los procesos necesarios para enfrentar un mundo que vive procesos de transformación estructural, bajo sociedades modificadas en sus formas y modos de vida. Es en este sentido, como la generación de nuevo conocimiento se erige en estímulo que debe contribuir a que la vida económica y social sea más productiva y próspera. Por supuesto, en una era donde el avance científico y tecnológico se rige por la velocidad de los cambios, la educación ha de considerarse pieza estratégica para delinear objetivos que garanticen una inserción positiva y constructiva de la comunidad universitaria en el sistema económico y en el mercado de trabajo.

La gestión de la investigación universitaria es un proyecto de vida y es también uno de los espacios que deben transitar las nuevas generaciones; un trabajo por el cultivo de la ciencia y la capitalización del ambiente social. Sus funciones no enmarcan sólo la creación, transmisión y difusión del conocimiento, sino que aspiran insertarse en el desarrollo integral de la sociedad, quienes son sujetos de la historia con su propia ética, con la

preocupación principal de formar una conciencia autónoma en torno a los valores de libertad, justicia y solidaridad.

Hoy se ha reconocido a la investigación como la manifestación intelectual de una sociedad y como instrumento de desarrollo social. El desarrollo integral de una nación lleva implícito el desarrollo de su investigación ya que no hay cultura moderna sin una eficaz actividad de investigación.

Concomitante con lo anterior Henao (2005), sostiene que la investigación universitaria se ha constituido, en las últimas décadas, en una actividad esencial. Esencial porque si la Universidad como lugar por excelencia de la formación superior del ser humano no realiza investigación, difícilmente otra instancia de la sociedad podrá cumplir con el rol de formar investigadores.

Producir conocimiento se ha convertido en parte de la razón de ser de las instituciones universitarias y la investigación es el medio para lograrlo. Investigar ya no es exclusividad de los laboratorios o grupos de investigación. Investigar es recuperar la capacidad de cuestionamiento, crítica y construcción de conocimiento en el aula de clase, en la biblioteca, en el seminario, en el trabajo y en el permanente contacto con la sociedad y sus realidades.

La investigación es un conjunto de procesos lógicos que operan mediante la selección de datos significativos y rechazo de datos no significativos; separa (distingue o desarticula) y une (asocia, identifica) jerarquiza de un núcleo de nociones maestras. A través de la racionalidad

que implica la actitud investigativa, se expresa el hallazgo de las coherencias, de las consecuencias, de las deducciones, de las conjeturas, de las inferencias, de los raciocinios, de las argumentaciones y explicaciones que se dan en el proceso investigativo.

Implica también procesos cognitivos dado que es en el pensar, en el observar, en el comprender, razonar, conocer y representar donde se da origen a la pregunta, a la identificación del problema, al cuestionamiento y a la conjetura. Y procesos epistemológicos, por cuanto del conocimiento de la historia de la disciplina o saber, su génesis, presupuestos, principios, sentido, pretensiones de validez, paradigmas, hechos científicos y restricciones del campo, el investigador reconoce la validez y pertinencia de sus cuestionamientos y preocupaciones.

#### **2.2.2.1. PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO.**

Según Quintana (2010), hace casi 100 años Ortega y Gasset al definir las misiones Universidad, junto con resaltar la "misión irrenunciable de ella en la formación de buenos profesionales y hombres cultos", agrega con insistencia que la Universidad es esto, pero no sólo esto, sino que es, además, creación de nuevo conocimiento, sin lo cual la Universidad se anquilosa y muere.

Al plantear la creación de nuevo conocimiento y la investigación como funciones sin las cuales la Universidad decae y muere, lo que Ortega y

Gasset hace implícita y explícitamente es definir esta función como el alma y la dignidad de la Universidad.

La concepción del profesional como un hombre culto implica, además, que no lo visualiza como un tecnócrata formado sólo para aplicar determinados conocimientos, casi en forma rutinaria, sino como un hombre con un conocimiento mucho más amplio sobre la naturaleza y la sociedad, lo que le permite tener una visión crítica sobre ella y ser creativo en el ejercicio de su profesión

Según Saad Luchesi (2007), la educación que tuvo su papel ampliado con la industrialización asume, en la era del conocimiento, un lugar destacado. La Universidad, a la cual cabe la generación de conocimiento, debe encontrar, como ya he afirmado, una forma de privilegiar más que ninguna otra institución la investigación científica.

Santos en Leite y Morosini (orgs., 1997, p. 7), con base en Kuhn, hace mención a la Universidad a futuro, aquella que “rompe con el paradigma de la normalidad, que desarrolla prácticas que contienen el germen de la ruptura”. Esta es una dirección en la cual es más fácil apuntar intenciones que caminos claros, no obstante, algunas trillas ya se encuentran delineadas en la literatura reciente, sobretudo aquella que apunta a la necesidad del fortalecimiento del trinomio enseñanza, investigación y proyección, buscando nuevas formas de integración entre los varios saberes.

Los cambios se hacen urgentes: en el currículo, en la forma de pensar y desarrollar las disciplinas, en las relaciones con el alumno, la comunidad y el

mercado, involucrando a docentes de saberes diferentes (interdisciplinariedad) (Santos, en Leite y Morosini (orgs., 1997, p. 32).

El debate sobre el quehacer de la Universidad en estos nuevos tiempos es de naturaleza epistemológica, no sólo por que intenta conceptualizar y entender la Universidad y su función en la sociedad del siglo XXI, sino además por intentar (re)definir lo que es enseñar. ¿Será que enseñar puede ser entendido hoy en día como la reproducción de conocimientos sin crítica frente a los alumnos, o sea, la transmisión de información sin producción de conocimiento y de saberes? En teoría, no es posible. Si esa comprensión de la enseñanza tenía algún sentido en la Edad Media, cuando los libros y manuscritos eran raros y caros (y así mismo se realizaba investigación, cuestionamiento e innovación).

En la actualidad, con la abundancia de informaciones y su fácil acceso, el papel del profesor es encontrar un camino transformador. Creemos que él sea capaz de enseñar a sus alumnos la transformación permanente sólo si él mismo es un estudioso permanente, un investigador. Si tomamos en cuenta el paradigma de la Universidad del siglo XXI, ese profesor será un productor de conocimiento científico, un investigador y un formador de investigadores, el único que tiene condiciones de sustentarse y cumplir el papel social que se espera de la Universidad, su misión en la sociedad del conocimiento.

Según Minogue (1981, p. 56), es enseñando que el profesor hace indagaciones que lo llevarán a la investigación, e investigando tendrá materiales siempre nuevos y pertinentes para transmitir a sus alumnos.

Ciertamente, enseñanza e investigación pueden ser vistos como actividades distintas, y ambas pueden ser desarrolladas en una diversidad de instituciones. La naturaleza singular de la Universidad se encuentra, sobretodo, en el modo con el cual ella elimina gradualmente esta diferenciación.

Enseñar a estudiantes, en parte, significa repensar los fundamentos de una materia: esto constituye una especie de investigación (...). Naturalmente, la fusión de la enseñanza y la investigación podría ser una ventaja, mucho más plausible en el caso de ciertas materias; y sería particularmente verdad en relación a materias técnicas, en las que la educación de un estudiante casi no se distingue de un programa de instrucción regular. Esa fusión se produce intensamente en los cursos de formación de futuros profesores de 1º y 2º grado, en los cuales, constantemente, surgen indagaciones respecto de la práctica que tendrán que vivenciar, y la reflexión acontece espontáneamente.

La investigación en el salón de clase se constituye en importante instrumento para la superación de la “crisis” que vive hoy la Universidad. A pesar de que ésta siempre ha sido un “espacio de conflicto y contradicción”, lo que ha cambiado es el foco del conflicto: actualmente, el debate se refiere a la producción del conocimiento.

Es importante considerar que no es posible dar cuenta de la complejidad de la realidad apenas segmentándola para estudiarla. La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad apuntan un nuevo camino para conducir la investigación científica, y además privilegiar la producción del

conocimiento en la Universidad. Desde esta óptica, la investigación no es apenas indisociable de la enseñanza, que es la enseñanza en sí misma.

#### **2.2.2.2. PROMOTORA DE SINERGIAS.**

La palabra sinergia deriva del griego “synergos” y significa “colaborar conjuntamente” o “trabajar en conjunto. De manera muy amplia el término se refiere a los efectos combinados o cooperativos producidos por las relaciones de distintas fuerzas, partículas o elementos en un contexto determinado.

De allí, que Vara (2007), sostenga que la sinergia es el resultado adicional que dos unidades obtienen por trabajar de común acuerdo o en conjunto. La sinergia es la suma de las energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. El sinergismo hace referencia a asociaciones que se refuerzan mutuamente; de ahí que todo proceso sinérgico produzca resultados cualitativamente superiores a la suma de actuaciones aisladas o individuales.

Para Covey (1997), la sinergia está en todas partes de la naturaleza. Si uno planta dos vegetales, las raíces se entremezclan mejorando la calidad del suelo, de modo que las dos plantas crecen mejor a si estuvieran separadas. En efecto, la sinergia es la esencia del liderazgo transformador; únicamente obtendremos sinergia en nuestras organizaciones, si a través del liderazgo, hemos logrado que las partes que integran el sistema obren armónicamente.

Asimismo, para Senge (1990), el trabajo cooperativo es hoy una necesidad impostergable, requiriéndose el uso de estrategias sistémicas de análisis, pues el trabajo en equipo es superior a la suma de los trabajos individuales. De acuerdo con este pensamiento el mundo organizacional no es fragmentado o compuesto por fuerzas separadas y sin relación.

El desarrollo no es producto de eventos aislados, sin conexión; por el contrario supone un sostenido compartir de visiones que se concretan gracias a un quehacer sistémico. De allí, que López (2005), sostenga que actualmente el desarrollo presenta las particularidades de un sistema conformado por múltiples sub-sistemas que, como tales, se sustentan en la interrelación y la interdependencia.

En este sentido, las organizaciones que configuran los sub-sistemas del sistema global del desarrollo, se presentan como redes abiertas al influjo de otros subsistemas y de sistemas mayores; es decir, las organizaciones están obligadas a manejar eficientemente la complejidad creciente de un mundo globalizado y competitivo, y para ello deben “complejizarse” a sí mismas como mecanismo para controlar la complejidad del entorno.

Lo anterior alude a la conveniencia de crear sinergias para ponerse a tono con la aludida complejidad. En torno a este asunto del capital relacional o sinérgico, autores como Boisier (2003), insisten en que sólo la sinergia garantiza el desarrollo sostenible. Por esta razón, las organizaciones son consideradas “Inteligentes” si desarrollan la capacidad de relacionarse positivamente con otras organizaciones del tejido social, con el objeto de

crear innovación en torno a los procesos de creación y transferencia de conocimientos.

Esto hace pensar en la urgencia de diseñar mecanismos de promoción de las relaciones inter y extrainstitucionales, con el propósito de configurar sistemas cohesionados sobre la base de la cooperación, la afinidad de propósitos y la confianza mutua. Vista la situación desde una perspectiva pragmática, es lógico pensar que el interés común de las organizaciones sociales, en el marco del paradigma científico técnico, está centrado en los procesos tendentes a crear, compartir, transferir y capitalizar conocimientos.

En consecuencia, a partir de estos procesos deben propiciarse espacios para la interacción, lo que pasa por asumir la investigación científica como una actividad socializada e intersubjetiva, que toma la misma estructura de redes o constelaciones que exhiben las necesidades sociales en forma natural, dentro de los ámbitos de ocurrencia.

En conclusión, las relaciones de cooperación entre las organizaciones se alcanzan aprovechando el interés común por gestionar eficientemente el conocimiento, conformando una infraestructura basada en la organización de los procesos de investigación atendiendo a las demandas de conocimiento y tecnología y concibiendo la investigación como una actividad colectiva y socializada.

De acuerdo con la opinión de López (2005), las Instituciones de Educación Universitarias venezolanas muestran una conformación

asistémica, patentizada en múltiples disgregaciones internas en cuanto a sus funciones y su estructura organizacional, y en el carácter disciplinario que permea todas sus actuaciones. Por otro lado, las Instituciones de educación universitarias venezolanas se han quedado rezagadas ante la irrupción de la sociedad del conocimiento, empeñándose en dirigir la casi totalidad de sus esfuerzos a la formación de individuos hiperespecializado para dar respuesta a las demandas del mercado laboral.

En otras palabras, las Instituciones de Educación Universitarias han perdido su pertinencia social por actuar en función de una sociedad fabril que tiende a desaparecer; en consecuencia, se puede concluir que las Instituciones de Educación Universitarias venezolanas poseen una escasa capacidad para construir capital relacional.

En lo que respecta a la investigación, Padrón (2004) e Inciarte y Torres (2002), coinciden al afirmar que los procesos investigativos dentro de las Instituciones de Educación Universitarias están signados por la desarticulación y el individualismo. Según estos autores, las investigaciones que se desarrollan difícilmente tienen conexión entre sí y responden al esfuerzo individual de estudiantes y docentes; los primeros por cumplir requisitos académicos, y los segundos por obtener beneficios contractuales y económicos. Además, la investigación científica que se practica en las Instituciones de Educación Universitarias venezolanas no está dirigida a producir \*conocimientos, sino a la verificación de destrezas en la ejecución

de procedimientos de investigación, que, por cierto, privilegian el enfoque positivista.

### **2.2.3. EXTENSIÓN.**

Extensión universitaria es misión y función orientadora de la Universidad contemporánea entendida como ejercicio de la vocación universitaria. Según Sánchez de Mantrana (2003), por su contenido y procedimiento, la extensión universitaria se funda en el conjunto de estudios y actividades filosóficas, científicas, artísticas y técnicas, mediante el cual se auscultan, exploran y recogen del medio social, nacional y universal datos y valores culturales que existen en todos los grupos sociales.

Por sus finalidades la extensión universitaria debe proponerse, como fines fundamentales, proyectar dinámica y coordinadamente la cultura y vincular a todo el pueblo con la Universidad. Además de dichos fines, la extensión universitaria debe procurar estimular el desarrollo social, elevar el nivel espiritual, intelectual y técnico de la nación, proponiendo imparcial y objetivamente ante la opinión pública, las soluciones fundamentales a los problemas de interés general.

Esta visión de la Universidad como depositaria del saber y rectora de la sociedad, marcó la pauta de lo que ha sido la extensión universitaria en Venezuela, principalmente en las líneas de acción y las actividades que se desarrollan, desde la Universidad hacia su entorno, sin embargo las

tendencias actuales, para superar el enfoque paternalista y dominante, son las de la interacción recíproca entre la Universidad y la sociedad y las de integración entre las funciones de Docencia, Investigación y Extensión.

Para Ángeles (1992), la Extensión es comúnmente aceptada como la tercera función de las Instituciones de Educación Universitarias, y asimismo se considera que no ha alcanzado mayor desarrollo por carecer de un marco conceptual que la fundamente. Sin embargo, lo más importante es la sistematización, a través de un proceso de investigación de las tareas o actividades que realizan las Instituciones de educación universitarias, de manera que sea posible conformar el perfil de la función Extensión universitaria, en contextos específicos y contribuir así, en el marco de los principios y la intencionalidad al cambio social, por medio de las Instituciones de Educación Universitarias.

Las modalidades de la Extensión universitaria, a manera de un intento de sistematización, son las siguientes:

Extensión Académica. Se refiere al conjunto de actividades de extensión cuyo objetivo primordial es atender las necesidades de formación integral, actualización, capacitación técnica y profesional de los miembros de la comunidad entorno de las Instituciones de Educación Universitarias.

Actividades de Extensión para la Formación Integral. Inserción de la extensión en el plan de estudios. En las Instituciones de Educación Universitarias existen diversas experiencias de inserción de la Extensión en

el currículo. En general se trata de unidades curriculares de diversa índole que trata de vincular al estudiante cursante con la realidad social de su entorno y contribuir a su desarrollo integral.

Algunos casos reconocidos con unidades de crédito en el currículo u otro tipo de acreditación académica son:

1. Taller permanente de cine club universitario del Instituto Pedagógico de Miranda Siso Martínez, cuyos objetivos son la comprensión del lenguaje cinematográfico, la apreciación estética y la recreación

2. La cátedra de extensión universitaria, en el sexto semestre de la carrera de Educación Básica Integral, de la ULA, núcleo Táchira

3. Estrategias instruccionales en la enseñanza de la Geografía, modalidad de Extensión Acreditada del Componente General del Diseño Curricular de la UPEL Caracas.

4. Las cátedras de Formación Integral y de Experiencia Comunitaria del Instituto Tecnológico del Yaracuy. IUT Yaracuy.

5. La Cátedra de Acción Social del Instituto Universitario de Tecnología Rómulo Betancourt

6. Los talleres de abordaje comunitario y de integración docentes-estudiantes para la promoción de la salud y promoción de enfermedades, de la Facultad de Medicina UCLA Barquisimeto.

7. La Cátedra Libre de Vivienda, asignatura electiva de la carrera Ingeniería Civil, de la UCLA Barquisimeto

8. La Cátedra de Extensión Agrícola, de la Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela UCV. Estado Aragua, con vigencia por

más de cuarenta años.

#### 9. La Unidad Curricular Desarrollo Rural del Programa de Ciencias Veterinarias de la UNEFM

Actividades de Extensión para la actualización Técnica y Profesional. Comprende todo un conjunto de cursos cortos, no conducentes a título, seminarios, conferencias, talleres y otras actividades que persiguen como objetivo la actualización técnica y profesional de los participantes en esas actividades, dirigidos a la comunidad en general, incluida la universitaria. Entre ellos se tienen:

1. Cursos de idiomas: inglés, francés alemán y otros. Por niveles según el nivel de los participantes.
2. Cursos de Informática: manejo de hardware y software, generales o específicos por profesión
3. Cursos de Gerencia y herramientas gerenciales

Actividades de Extensión para el Desarrollo Personal. Cursos, Talleres, Seminarios y otras técnicas y otras técnicas diversas para contribuir al desarrollo de la personalidad, manejo de las relaciones humanas y desenvolvimiento en sociedad, dirigidos a la comunidad en general. Entre otros se tienen:

1. Autoestima.
2. Liderazgo.
3. Trabajo en equipo.
4. Toma de decisiones.

5. Comunicación Efectiva.
6. Relaciones Interpersonales.
7. Educación Ciudadana.
8. Educación Artística.

Actividades de Extensión para el Cuidado Personal. Comprende todas aquellas actividades dirigidas a la promoción de la salud y a contribuir a disminuir los factores de riesgos en la población.

En ocasiones no tienen un carácter presencial, sino que se realizan mediante campañas periódicas u ocasionales en diversos medios de comunicación, como prensa, radio y televisión. Entre ellos:

1. Saneamiento Ambiental.
2. Educación para la salud.
3. Educación Sexual.
4. Salud Mental.

#### **2.2.3.1. SERVICIOS A LA COMUNIDAD.**

A través de estas actividades se busca relacionar la docencia, la investigación y la extensión, mediante los recursos profesionales especializados con que cuentan las instituciones de Educación Universitarias para atender la comunidad en el estudio, análisis y solución de sus problemas, con el objetivo de contribuir a mejorar la calidad de vida y el bienestar social.

Asimismo, como lo indica Paredes (2006), son impulsados por las Instituciones de educación universitarias a través de los docentes

responsables de dichas actividades, las cuales son programadas a través de las direcciones de extensión de cada Universidad, en concordancia con las distintas direcciones y coordinaciones competentes de cada facultad. En ellos, se hace un diagnóstico adecuado de las necesidades comunitarias, conectando la acción del servicio con los contenidos disciplinares, planificando instancias de reflexión sobre las actividades y evaluando el impacto en la formación personal, afectiva y valores de los estudiantes.

Comprende actividades de:

- Difusión científica, tecnológica, artística y humanística. Planificación, organización y ejecución de actividades relacionadas con el quehacer universitario y la cultura en general, con un objetivo eminentemente informativo
- Divulgación del conocimiento y la información mediante medios de comunicación: Internet (páginas web universitarias, links universitarios, foros en la red, lista de expertos y otros sitios de interés para los universitarios y la comunidad en general), Intranet, video conferencias, editoriales, bibliotecas tradicionales y virtuales. Además de informar se persigue establecer comunicación con otros sectores de la comunidad, usando medios propios o de la comunidad. Ejemplos: “Instituciones de educación universitarias” publicación informativa de las Instituciones de educación universitarias autónomas ULA, UC, UDO Y LUZ; “Letras” publicación de los estudiantes universitarios, premio nacional de periodismo.

Prácticamente cada Universidad cuenta, sino con una emisora de radio en frecuencia modulada, al menos con un programa dentro de la

programación regular de las emisoras capitalinas de cada estado, y algunas realizan con regularidad, programas educativos en las televisoras del Estado, nacional o regionales. La LUZ, UCLA, UNEFM y UCB son ejemplos de ello.

Las diferentes revistas para las publicaciones de trabajos científicos, artísticos, humanísticos o de tecnología editadas por las Instituciones de Educación Universitarias. Por ejemplo, la Revista PLANIUC, de la Universidad de Carabobo; EDUCERE, Revista educativa de la Universidad de Los Andes

- Diversos boletines de circulación material intra universitaria o en los web sites.
- Promoción de los valores y del acervo cultural, mediante museos, galerías, eventos artísticos diversos.

Ejemplos: los distintos grupos de Teatro Universitario, danzas, corales y títeres de las distintas Instituciones de Educación Universitarias venezolanas. El Orfeón Universitario de la UCV, La Galería Universitaria de la ULA. El Programa “Los niños con Miranda” de la UNEFM. Aborda la expresión literaria en “los niños escriben sobre Miranda”. El programa la Universidad de los niños de la UNERMB.

- Asistencia científica, técnica, económica y orientación. Se lleva a cabo mediante convenios de cooperación, contratos de servicios, comisión de servicios y otras figuras; en forma eventual o planificada, y generalmente según la demanda de la comunidad, grupos sociales o sector productivo.

– La extensión como acción social universitaria: comprende diversas actividades de carácter fundamentalmente asistencial o de asesoría técnica y/o profesional que brinda las Instituciones de Educación Universitarias, basándose en diagnósticos de la problemática comunitaria o en requerimientos de la población.

Ejemplos: La Escuela Integral de Participación comunitaria y la Clínica Jurídica de la Universidad Bicentenario de Aragua UBA, son programas desarrollados en distintas comunidades del estado Aragua, para atender a su desarrollo y a la resolución de sus problemas.

Proyecto de Integración Escuela, Familia y Comunidad, en Preescolar de la Universidad Nacional Abierta UNA, en el centro local de Anzoátegui, a través del cual se promueve la autogestión comunitaria, para satisfacer las necesidades de los preescolares.

Proyecto de Producción y Mejoramiento Caprino del Estado Falcón, para favorecer el desarrollo armónico entre el sector agropecuario caprino y el sector petrolero de la UNEFM, convenio con PDVSA.

Proyecto Agroforestal comunitario de la Sierra Falconiana de la UNEFM

Proyecto Miranda, adscrito a la Coordinación Central de Extensión de la UCV, en cooperación con el gobierno nacional, regional y municipal y ONGs con el fin de contribuir a mejorar el nivel de vida en el Estado Miranda.

La Extensión Experimental San Nicolás de la Facultad de Agronomía de la UCV, en Guanare, Estado Portuguesa para contribuir al desarrollo

agropecuario de la región.

El Programa Permanente de Mejoramiento de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje para Educadores en Servicio del Estado Falcón, de la UNEFM, convenio con el gobierno regional.

El Proyecto de desarrollo endógeno de la localidad de Churugarita, Municipio Cabimas, de la UNERMB.

El Programa de Tratamiento y Purificación de las aguas, para uso doméstico en áreas marginales urbanas y rurales de la UNERG.

El Grupo de Estudiantes Extensionistas de Ingeniería Civil de la UCLA brinda asistencia técnica a los habitantes de los barrios en construcción de viviendas.

Cursos de Capacitación de Personal de Instituciones y Empresas, ofertados por la Facultad de Ciencias de la UCV.

El Servicio de Atención Integral de Salud del Departamento de Trabajo Comunitario de la UNEFM. Comprende atención médica general y especializada, orientación y atención psicológica, orientación sexual y familiar.

#### **2.2.3.2. CONVENIOS DE COOPERACIÓN.**

No es un secreto la cada vez más pesada carga presupuestaria con la que tienen que trabajar las Instituciones de Educación Universitarias. Ante esta eventualidad, la Extensión representa la función con mayor capacidad para generar recursos propios para las Instituciones de Educación

Universitarias, por la amplitud de su campo de acción, por comprender actividades a corto y mediano plazo, por la cobertura y amplitud de usuarios, por el respaldo institucional de sus acciones.

Estas relaciones de Extensión y producción, entre las Instituciones de Educación Universitarias y el sector productivo, alcanzan distintos grados de complejidad. Así por ejemplo, en ocasiones, estas relaciones se expresan sólo por la oferta de servicios, desde las Instituciones de Educación Universitarias hacia el sector productivo, quienes actúan como clientes.

Un grado de relación más estrecho surge cuando se establece algún tipo de negociación que culmina por lo general en un convenio o contrato entre ambas partes. Un mayor grado de complejidad se plantea en una relación Instituciones de Educación Universitarias - Sector productivo de cooperación, que comprende actividades conjuntas, responsabilidades compartidas, mayor interacción, reconocimiento como socios en un negocio.

En cuanto a ofertas de servicios, las Instituciones de Educación Universitarias pueden proporcionar, y efectivamente en algunos casos así ocurre, documentos, bibliografía, informes científicos, técnicos, de vigilancia o alerta que puedan ser de interés de algunos organismos o empresas.

En otros casos la oferta se refiere, a la participación de docentes, investigadores, personal técnico, estudiantes en forma individual o en equipos de trabajo, en actividades de asesoría o asistencia técnica y profesional, validación de pruebas, de instrumentos, de ensayos de laboratorio y otros servicios.

En cuanto a la formación, la relación de la Universidad y el sector productivo puede ser bidireccional. Las Instituciones de Educación Universitarias pueden participar en la formación de profesionales que el sector productivo requiera, también puede realizar cursos de actualización, capacitación y adiestramiento para el personal del sector productivo y desde el sector empresarial se ofrecen plazas para las prácticas profesionales o las pasantías de los estudiantes en formación y para la actualización de los docentes en innovaciones tecnológicas. También puede ocurrir el intercambio mutuo de profesionales por periodos específicos de tiempo, sin cambios en la relación laboral.

Un claro ejemplo lo constituye El Centro de Extensión y Asistencia Técnica a la empresa (CEATE) DE LA Universidad de Carabobo UC que brinda asistencia técnica y actualización de personal a las empresas de la región.

Otra modalidad de relación es la realización de proyectos de investigación en las Instituciones de Educación Universitarias, mediante el financiamiento de los sectores productivos o realizados en conjunto. Ejemplo de ellos son algunos proyectos de investigación y desarrollo o la creación de centros para este tipo de investigación, la incubación de empresas y los parques tecnológicos. También el desarrollo de patentes o licencias y su explotación

Actualmente, en el país se encuentran en funcionamiento los parques tecnológicos de la Universidad Simón Bolívar, denominado Parque

Tecnológico de Sartenejas, la Corporación Parque Tecnológico de Mérida de la UDO, EL Parque Tecnológico de la Universidad del Zulia y el Parque Tecnológico de Barquisimeto (Tecno Parque), en el cual participan la UCLA y la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre (UNEXPO), junto con otros organismos del Estado Lara.

Todos estos parques tienen objetivos comunes: la incubación de empresas en las distintas regiones del país, apoyar su desarrollo tecnológico, empresarial y administrativo; además, servir de apoyo, mediante la documentación e información y colaborar en el adiestramiento de personal, mediante cursos, talleres, seminarios, asesorías y asistencia profesional.

Ejemplos de empresas universitarias son: CAMUDOCA, una empresa de la UDO, cuyo objetivo es realizar estudios de impacto ambiental, y PETROUDO que es una empresa mixta entre la UDO y PDVSA, con el objetivo de explotar los campos petroleros de El Jobo, en la zona de Morichal, en el Estado Monagas.

### **2.2.3.3. RELACIONES UNIVERSITARIAS INTERNACIONALES.**

#### **Dimensión Internacional.**

La internacionalización de la educación universitaria se refiere a un proceso de transformación institucional que tiene como estrategia la integración de la dimensión internacional e intercultural en la misión, cultura, planes de desarrollo y políticas generales de las Instituciones de

Educación Universitarias. Para ello, es preciso diseñar e implantar, con la participación de los diferentes actores de la comunidad universitaria, una política de internacionalización explícita, centrada en el interés institucional, instaurada por medio de estructuras - organizacional y programática - adecuadas y profesionales para asegurar su institucionalización y sustentabilidad.

Esta definición centrada en la vida institucional se construyó a partir del concepto de universalidad de las funciones de las Instituciones de Educación Universitarias, aperturada por la Unesco. La palabra “intercultural” ha sido agregada para subrayar el hecho que la internacionalización no se refiere únicamente a países o naciones, sino que también debe incluir a los diferentes grupos culturales y étnicos representados al interior de un país.

Esta descripción describe a la internacionalización como un proceso dinámico y central en la misión de la institución y no como el producto de una serie de actividades aisladas y marginales a las políticas de desarrollo institucional. Aquellas actividades internacionales promovidas únicamente por el interés individual, que se concreta en la experiencia y movilidad de personas -académico o estudiante-, deben dejar paso a acciones centradas en el interés institucional. El término integración significa que la dimensión internacional sea parte central de los programas, políticas y procedimientos institucionales, garantizando así su viabilidad.

### **Fundamentos e Incentivos para la Internacionalización.**

Según Gacel (1999, p.129), los motivos para la internacionalización a nivel de un individuo, de una institución o de una nación son complejos y evolucionan con el tiempo, además de cambiar y adaptarse a las necesidades y tendencias del momento histórico. Actualmente, en las nuevas políticas educativas, la colaboración internacional se ha convertido en un elemento estratégico para elevar la calidad de la educación, preparar a los egresados para funcionar social y eficientemente en un mundo interdependiente y competitivo, así como para crear mayor comprensión, respeto y solidaridad entre todos los pueblos del mundo

En este sentido, los motivos más relevantes son la calidad, la pertinencia y una orientación más humanista que economista de la educación para favorecer el desarrollo holístico del individuo. Pero existen otros incentivos, como los de carácter económico que, de hecho, son los más frecuentemente citados en nuestra época, en particular en naciones como Estados Unidos, Gran Bretaña o Australia. Muchos países desarrollados, han subsistido sus esquemas de cooperación asistencial o para el desarrollo, por una estrategia más agresiva de bien de exportación, por medio de la venta de servicios educativos.

Estos tipos de actividades tienen validez, en un proceso de internacionalización, si los ingresos que provienen de la venta de estos

servicios se transfieren a programas de internacionalización demandantes de recursos.

Debido al interés creciente en la dimensión internacional de la educación superior, los términos internacionalización y globalización suelen usarse y confundirse cada vez con más frecuencia, sin embargo tienen un sentido diferente. Según Knight (1999), en el caso de la educación superior, la globalización se refiere a “...el flujo de tecnología, conocimientos, personas, valores, ideas... que trascienden a través de las fronteras”

Por su parte, “...La globalización afecta a cada país de manera diferente, en relación con su historia, tradiciones, cultura y prioridades...” . Mientras que el concepto de internacionalización educativa, según el mismo autor, se describe como “...una de las maneras por la cual un país responde al impacto de la globalización, respetando la individualidad de cada nación...” Internacionalización y globalización son, entonces, dos conceptos diferentes, pero unidos por una misma dinámica.

La globalización puede ser entendida como el elemento catalizador, mientras que la internacionalización sería la respuesta proactiva a dicho fenómeno, por parte de los universitarios, en busca de salidas exitosas.

#### **2.2.3.4. MOVILIDAD PROFESOR – ESTUDIANTE.**

##### **Personal Docente.**

Se ha tratado muchos aspectos de los retos de la Universidad actual,

pero no se puede olvidar uno de los principales retos que se plantea y que necesita la Universidad, que precisa la sociedad contemporánea. La excelencia en una Universidad, la otorga, más que el estudiantado, el grupo de profesores que presente, una Universidad sin claustro no es una Universidad. Cuando se habla de claustro se habla de calidad, de formación científica. (Laurencio, 2008)

La Universidad del siglo XXI necesita profesores del siglo XXI, pero ¿Cómo es un profesor del siglo XXI?, es un profesor capacitado, preparado, superado y más que esto, un profesor innovador, creador, el cual se manifiesta cuando innova, cuando crea sus propios métodos de clases, son propios medios, cuando hace un buen uso de las tecnologías de la información, no cuando éstas hagan un buen uso del docente universitario, cuando sorprenda a sus estudiantes para hacer sus turnos clases más que conferencia, un rato de intercambio donde todos aprenden, cuando motiva a su estudiantado por sus clases, por su asignatura a pesar del perfil y las características que ésta tenga, y les crea un ambiente agradable a la misma. (Vallaey, 2008).

Asimismo, cuando tiene las últimas noticias y novedades de diversos temas afiliados o no a la asignatura para fomentar los valores, la ética y la cultura general integral a sus estudiantes. Cuando logra vincular su asignatura con la sociedad, con lo actual, con la práctica, con la vida. Cuando es auténtico, cuando es original y tiene sus características propias. Cuando se preocupa por su superación tanto docente como científica,

cuando investiga, cuando vela por los problemas de sus estudiantes y su estado emocional. Cuando revoluciona los estilos de la clase tradicional. Un profesor es del siglo XXI cuando es capaz de formar al hombre nuevo, al hombre del siglo XXI, lo cual debe ser garantizado por la propia Universidad.

En la docencia, función universitaria por antonomasia, se vislumbra un escenario privilegiado para desarrollar la responsabilidad social. En la Universidad venezolana, se espera que el aula proponga diversidad de experiencias investigativas y de reflexión, las cuales coloquen en contacto al estudiante con su entorno y aseguren la formación de competencias y valores que capaciten para la intervención social en la vida profesional de los educandos. Esto se logra a través de las tutorías de trabajos de grado que buscan proponer soluciones a problemas en las comunidades

La Universidad, a través de sus docentes, según la Asociación Venezolana de Rectores Universitarios (AVERU) es rectora en la formación integral y difusión de los valores trascendentales, la educación cívica para la vida de una sociedad democrática y participativa, el rescate de los valores éticos y la formación de la conciencia de la responsabilidad social que tienen todos los que forman la comunidad universitaria.

La Universidad debe cumplir con las expectativas de la sociedad en la cual se inserta, en función de sus demandas de formación de recursos humanos de alto nivel en áreas prioritarias para el progreso nacional, de los avances de la ciencia y la tecnología para la inserción del país en forma competitiva en la sociedad internacional y del acercamiento Universidad-

comunidad mediante el reforzamiento de programas de extensión y otros similares.

Se supone, adicionalmente, que la formación universitaria no se puede lograr solamente con la enseñanza de conocimientos, habilidades y destrezas, sino también mediante el testimonio de su profesorado en el comportamiento y en la acción, de tal manera que el ejemplo y la conducta le permita al estudiante encontrarse en un diálogo constante y asuma a su vez un comportamiento en hábitos y normas de conducta que lo estimulen a asumir esos valores, especialmente los relacionados con los valores éticos.

No obstante, la importante labor de los docentes universitarios se observan algunos problemas en el desarrollo de la función docente, en la mayoría de las Instituciones de educación universitarias públicas, a juicio de Ruiz (2004) son: El ingreso del personal: no siempre seleccionan los mejores profesionales para el ejercicio de la docencia, ya que en muchos casos los criterios no-académicos pesan más, en el momento de la decisión del jurado, que los requerimientos formales exigidos por la normativa universitaria.

Otro problema sería la falta de programas de formación continua, especialmente en campo pedagógico, lo que trae como consecuencia un exagerado énfasis en la enseñanza tradicional, centrada en el profesor como fuente del conocimiento; también ello se refleja en los métodos de evaluación, los cuales parecieran estar más orientados a aplazar al estudiante que a determinar lo que éste realmente ha aprendido y a identificar sus posibles problemas en el proceso de aprendizaje.

Del mismo se percibe falta de transparencia en el proceso de ascenso del personal docente: en muchos casos este proceso es viciado y de antemano se sabe si el postulante ascenderá o no, dependiendo de sus conexiones con los grupos de poder en la Universidad.

Asimismo, falta de un programa de evaluación, que permita determinar la calidad del desempeño del profesor, así como sus necesidades de capacitación. El resultado de la evaluación docente podría servir como criterio para tomar decisiones sobre la remuneración diferencial del profesorado, diseñar programas de capacitación, para el mejoramiento continuo del personal docente o para excluir de la Universidad a aquellos docentes incompetentes.

A juicio del investigador, existe una apatía inmersa en la propia Universidad, producto de cómo funciona el aparato administrativo, falta de controles y al propio tiempo el profesorado nota que no es tomado en cuenta en cuanto al nivel de remuneración se refiere. Los sueldos de los profesores realmente no logran costear sus necesidades más apremiantes. Ello genera descontento y una propensión a no esforzarse en el cumplimiento de sus labores docentes.

### **Estudiantes.**

La formación integral es un tema nacido recientemente, y es la tendencia actual de la pedagogía y de la Universidad actual, por cuanto tiene como paradigma a seguir la formación integral del estudiante. Expresa

Vallaey (2008), que la sociedad precisa de profesionales competentes en su campo profesional pero también profesionales integrales con conocimientos previos de varias materias integradas.

Cuando se habla de formación general integral, no solo se está enfatizando en conocimientos académicos, ni tampoco solamente de elementos de la cultura, entendiéndose música, danza, teatro, pintura, cine, sino que se está tratando un término tan amplio como necesario. A este respecto, expone Imbernon (1999), que la formación integral, va desde conocimientos académicos, políticos, culturales, económicos, geográficos, históricos, hasta los simples pero esenciales elementos de educación formal, tales como hábitos, destrezas, costumbres, entre otros.

Así, a través de las actividades de servicios comunitarios indicados por leyes que rigen la materia, se encuentran médicos, ingenieros, muy bien preparados que están capacitados para solucionar cualquier problema respecto a la rama de la ciencia que han estudiado, sin embargo al entrar en una conversación cuyo tema central sea un tema del acontecer internacional, o en muchos casos nacional, fuera de su campo de estudio, pueden tener temas de conversación, con una opinión crítica de los asuntos sociales de su localidad, con criterios individuales, porque simplemente han conocido de estos temas, inclusive para mantener su buen prestigio, por cuanto exponen criterios con argumentos, y fundamentación acorde con la realidad.

La sociedad necesita un profesional competente, con independencia

cognoscitiva y creatividad, fomentado en valores, comprometido con la satisfacción de las necesidades sociales, educado para la vida, en la actividad de solucionar problemas sociales, que sea capaz de acceder al conocimiento de forma independiente, un conocimiento general integral al servicio del bienestar social, un profesional dotado de una profunda formación básica, preparado no solo para la época actual, sino con bases necesarias para el desarrollo futuro de su profesión, lo cual debe ser adquirido durante la vida universitaria por cuanto la misma lo patrocina a todos los niveles.

Se observa el énfasis especial que las carreras de las aéreas de salud, a través de los campos: clínico, educativo, organizacional y recientemente social, es importante resaltar el creciente interés del resto de programas en la Universidad que han abierto caminos a experiencias de práctica social en diversas regiones del Zulia y algunas en el contexto local ligadas a experiencias voluntarias o trabajos de grado. Para lo anterior ha sido importante la presencia del Medio Universitario y el impulso que han dado a experiencias como las prácticas profesionales de los estudiantes de medicina, enfermería, nutrición y dietética, odontología, bioanálisis, así como las áreas de educación de las diversas menciones.

Los lineamientos generales para la Proyección Social de la Universidad, según Construye País (2005) aportan para la gestión de proyectos de esta índole, al dejar explícitos criterios como la opción preferencial por los pobres, la Interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad, el trabajo con las

comunidades y las acciones de macroinflujo, los cuales deben perfilar el quehacer de toda práctica profesional de cualquiera de las Carreras que se ofrecen actualmente.

La proyección social del programa se concreta aún más a través de los procesos de práctica. De hecho, tanto en el campo de la Terapia Familiar como en la Orientación y Educación Familiar, se plantean prácticas profesionales comprometidas, que promueven el fortalecimiento y desarrollo de las familias venezolanas, al nivel local y regional, apoyando sobre todo a las poblaciones menos favorecidas, a través de las cátedras libres de escuela para padres, atención a mujeres y niños maltratados, los cuales son atendidos tanto por los profesionales como por los estudiantes.

Los futuros profesionales, cuyo énfasis es la terapia Familiar, han abordado las familias y sus múltiples situaciones, a través de prácticas en instituciones que proveen servicios de salud, entre las cuales se encuentran hospitales, los ambulatorios y Centros de Salud adscritos a la secretaría de Salud Pública de la gobernación del Zulia, incluyendo la atención a personas con discapacidad. (Ferrer, Clemenza y Rivera, 2001).

A este nivel los practicantes han cooperado con familias en la resolución de situaciones que generan y mantienen “disfunción familiar”, y se han enfrentado al entendimiento y manejo de problemáticas repetitivas y complejas como son, por ejemplo, la violencia a todos sus niveles, expresada en agresión física y verbal entre los cónyuges, padres e hijos, dificultades para resolución de conflictos, múltiples formas de duelo, maltrato y

negligencia hacia los niños, como también dificultades en la comunicación y expresión adecuada del afecto, dificultades para generar estrategias de búsqueda de alternativas en pro del desarrollo individual y colectivo.

Por otra parte, al crear el énfasis en “Orientación y Educación Familiar,” la intención ha sido formar profesionales con la competencia conceptual y las habilidades prácticas, que les permitan interactuar sistémicamente con las familias tanto al nivel de prevención, como de fortalecimiento de pautas relacionales saludables, orientadas a promover interacciones que generen nuevas perspectivas para sus sistemas familiares.

En éste énfasis, las prácticas se han orientado a la creación de escenarios educativos donde a través de una metodología participativa se está procurando responder a las necesidades identificadas en diferentes contextos sociales: instituciones carcelarias, instituciones educativas como colegios y guarderías, instituciones de atención a discapacitados, y centros de salud/hospitales de atención a poblaciones de estrato socio-económico medio y bajo, facilitando la co-creación de nuevos mundos posibles en pro del mejoramiento de la calidad de vida de los individuos y de sus familias.

En estos contextos, el trabajo de los estudiantes se ha realizado mediante la implementación de proyectos de intervención, de corte sistémico-constructivista, que a su vez integra una dimensión investigativa, como condición indispensable de avance en el conocimiento de las familias venezolanas, tanto en sus estructuras, como en sus dinámicas internas y de interrelación con sus propios contextos sociales

Por otra parte, según AVERU (2001), la Universidad no puede olvidar que su objetivo final es el de lograr que cada hombre llegue a ser lo que quiere ser y desarrollar su propia interioridad, que pueda afirmar su conciencia personal, la razón de su ser, que tenga ideales para darle un sentido y un propósito a su vida, que cultive la amistad, la generosidad, la solidaridad del hombre que vive en sociedad con los demás hombres, que cultive la convivencia en un ambiente de tolerancia, de respeto a los demás, donde se valora la ley como la expresión de la vida en democracia y donde su libertad y su dignidad se afirman como las bases esenciales de su existir, de su valor para actuar y de una realización cuyo fin último es, en definitiva, la búsqueda de su propia felicidad.

La Universidad debe tener en cuenta también, que este proceso está asociado con el propósito de facilitar la creatividad, el desarrollo de la imaginación, el aprender a pensar, la liberación del pensamiento intuitivo, el estímulo a las capacidades de ingenio en la búsqueda de soluciones a problemas nuevos.

Este enfoque, supone que la formación universitaria no se puede lograr solamente con la enseñanza de conocimientos, habilidades y destrezas, sino también mediante el testimonio de su profesorado en el comportamiento y en la acción, de tal manera que el ejemplo y la conducta en el diario vivir del ambiente universitario le permita al estudiante encontrarse en un diálogo constante con su profesorado y asuma un comportamiento en hábitos y normas de conducta que lo estimulen a mejorar su comportamiento y asumir

esos valores que no pueden ser enseñados sino mediante el ejemplo, especialmente aquellos que tienen relación con los valores éticos, tan necesarios de afirmar, de practicar y de promover en la Universidad como base de las relaciones humanas y como elemento esencial de su proyección hacia la Sociedad Civil, para poder asumir su orientación y liderazgo.

Tal vez, parte de la crisis y de la confusión de hoy, en nuestro devenir, esté asociado con la necesidad de un liderazgo muy sólido en su comportamiento ético frente a una sociedad con minorías opulentas y mayorías depauperadas, donde el profesional universitario que debería asumir el papel conductor y promotor de los cambios, más bien se mimetiza y se confunde en medio del desorden social existente.

Del mismo modo, se requiere de un entorno que le permita al estudiante insertarse en su propia búsqueda del saber y de la verdad, pues no es posible ni tampoco deseable pretender enseñarlo todo sobre la base de una relación presencial de profesor-alumno.

Es necesario que el estudiante desarrolle sus propios hábitos de estudio e investigación; que aprenda a vincularse con las fuentes originales del conocimiento mediante la lectura de libros y revistas actualizadas. Tal actitud tiene una consecuencia concreta: la presencia física del alumno en el aula de clase debe limitarse a lo indispensable, donde un compromiso razonable puede ser la mitad del tiempo disponible por el estudiante, para que esa otra mitad la pueda dedicar a visitar la biblioteca, a consultar a través de las redes de información y a indagar sobre las posibles soluciones

a problemas concretos que se le presenten para consolidar una actitud de búsqueda, de originalidad e ingeniosidad en su formación.

Se trata de inducir al estudiante a manejar las fuentes originales del conocimiento que le permitan conocer el “estado del arte” en un tema determinado y las orientaciones prospectivas que se visualizan para que pueda resolver positivamente el dilema que le presenta el profesor cuando le enseña lo aprendido por él, que muchas veces se refiere a conocimientos del “ayer”, ya superados por la rapidez con la cual evoluciona o revoluciona el desarrollo de las ciencias y de las artes o para que pueda visualizar la direccionalidad de los procesos y entender que lo aprendido muchos veces será rápidamente superado por nuevos métodos y técnicas aún desconocidas; pero que puede acceder con la actitud y el patrón de conducta para el aprendizaje que ha logrado consolidar.

### **3. SISTEMA DE VARIABLES.**

Las variables intervinientes en la presente investigación son: Clima Organizacional y Calidad de la Educación Universitaria.

#### **3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Concepción Teórica. El clima organizacional es la configuración de las características tangibles de una organización, que influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. (Brunet, 2004).

Concepción Operativa. Esta variable se desglosa en 4 dimensiones: imagen gerencial, calidad del ambiente, integración organizacional y vitalidad organizacional; dividiéndose a su vez en 13 indicadores. Estos indicadores constituyen la esencia de las interrogantes a realizar en los cuestionarios diseñados para recoger los datos. Cada pregunta tiene 5 alternativas con su debida calificación.

### **3.2. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA.**

Concepción Teórica: se entiende por calidad de la educación, con base a la definición emanada de la Declaración para la Educación Superior (UNESCO), un concepto pluridimensional que debería contener todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación, personal, estudiantes y servicios a la comunidad y al mundo universitario tanto nacional como internacional.

Concepción operativa: Esta variable se desglosa en 3 dimensiones: docencia, investigación y extensión, dividiéndose a su vez en 9 indicadores. Estos indicadores serán objeto de indagación por parte del investigador a través de un cuestionario. Este instrumento tendrá cinco opciones, siendo que cada una de ellas tiene una valoración que va del uno al cinco.

A continuación se presenta el mapa de variables (Cuadro 1) con sus dimensiones, sub-dimensiones e indicadores.

## CUADRO N° 1

### OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

<b>Objetivo General:</b> Determinar la relación entre clima organizacional y la calidad de la educación en las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago				
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>
1.-Describir las dimensiones del clima organizacional presentes en las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago	Clima Organizacional	Imagen gerencial	- Confianza en la gerencia - Supervisión - Competencia - Estilo de dirección	1,2 3,4 5,6 7,8
		Calidad del Ambiente Organizacional	- Estabilidad - Identificación - Presión - Condiciones de trabajo	9,10 11,12 13,14 15,16
		Integración Organizacional	- Ambiente de cooperación - Comunicación	17,18 19,20
		Vitalidad Organizacional	- Dinamismo - Flexibilidad e Innovación - Oportunidades para su gente	21,22 23,24 25,26
2.-Identificar los elementos que caracterizan una educación de calidad en las instituciones universitarias de la Costa Oriental del Lago	Calidad de la educación universitaria	Docencia	- Pertinencia - Equidad - Relevancia	27,28 29,30 31,32
		Investigación	- Producción de conocimiento - Promotora de sinergias	33,34 35,36
		Extensión	- Servicios a la comunidad - Convenios de cooperación - Relaciones universitarias internacionales - Movilidad Profesor-Estudiante.	37,38 39,40 41,42 43,44
3.-Establecer la relación entre el clima organizacional y la calidad de la educación en las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago.			Este objetivo se alcanzará mediante el cálculo del Coeficiente de Correlación de Pearson.	
4.- Proponer lineamientos teóricos metodológicos para mejorar el clima organizacional, y por consiguiente, obtener una educación de calidad en las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago.			Este objetivo será desarrollado, producto de la discusión y análisis de los resultados de la presente Tesis Doctoral.	

Fuente: Rojas, (2010)